

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto

Luisa Fernanda Guerrero Burbano, Yolima Fabiana Morales Portilla Y Sandra Camila Silva Burbano.

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad CESMAG.

Nota de autor

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito cumplir el requisito exigido para optar al título de Administradoras de Empresas en la Universidad CESMAG.

La correspondencia referente a este trabajo debe dirigirse al Programa de Administración de Empresas de la Universidad CESMAG.

Correo electrónico: admon@unicesmag.edu.co

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto

Luisa Fernanda Guerrero Burbano, Yolima Fabiana Morales Portilla Y Sandra Camila Silva Burbano.

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad CESMAG.

Asesor:

Mg. Galo Miller Díaz Timaná

15 de Abril de 2026

Nota de aceptación

Presidente jurado

Jurado 1

Jurado 2

San Juan de Pasto, 15 de abril 2026

DEDICATORIA

Sandra Camila Silva Burbano

Dedico esta tesis primeramente a Dios Todopoderoso, mi fuente inagotable de fortaleza y guía que iluminó mi camino académico con fe inquebrantable, sosteniéndome en las horas de duda, haciendo que cada una de mis oraciones me permitieran perseverar hasta el final; a mis padres, mis pilares cuyo apoyo incondicional, sacrificios y consejos me permitieron perseverar con determinación, recordándome siempre que el amor familiar es la base de toda victoria; a mi hija, mi total inspiración y motor de mi esfuerzo, cuya presencia radiante, risas contagiosas y miradas llenas de orgullo me impulsaron a superar desafíos inimaginables, transformando cada paso en esta carrera en un legado compartido que nos une para siempre; a mi novio, mi compañero fiel que estuvo a mi lado en las buenas y malas, animándome con su amor y paciencia; y a todos mis docentes de la carrera de Administración de Empresas, cuyo conocimiento, dedicación pedagógica incansable y fe en mi potencial me formaron no solo como profesional competente y ética, sino como una líder preparada para contribuir con visión y responsabilidad en el mundo empresarial. Mi dedicatoria es para todos aquellos que hicieron parte de mi vida en este bello proceso de formación.

Yolima Fabiana Morales Portilla.

Dedico este trabajo de grado, ante todo, a Dios, por ser mi fortaleza en cada etapa de este proceso, por iluminar mi camino con sabiduría y paciencia, y por darme la oportunidad de culminar un sueño que hoy se convierte en realidad.

A mi familia, pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza absoluta en mí. Gracias por brindarme palabras de aliento cuando el camino se tornó difícil. Este logro también les pertenece, porque sin su respaldo emocional y sus sacrificios nada de esto habría sido posible.

A mis padres, por ser ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y perseverancia, por enseñarme el valor del compromiso y la importancia de luchar por los sueños. Sus enseñanzas y valores han sido la base de mi formación personal y profesional.

A mis docentes y asesores, por compartir sus conocimientos, orientarme con paciencia y exigirme siempre dar lo mejor de mí. Su acompañamiento académico fue clave para el desarrollo de este trabajo y para mi crecimiento profesional.

Finalmente, dedico este logro a mí misma, por la constancia, la disciplina y la valentía de no rendirme ante las dificultades, por creer en mis capacidades y por demostrar que, con esfuerzo, dedicación y fe, los objetivos trazados pueden alcanzarse.

Luisa Fernanda Guerrero Burbano

Dedico este trabajo de grado, ante todo, a Dios, por regalarme salud, guiar mis pasos y permitirme cumplir esta meta. Gracias por llenarme de sabiduría y darme la fortaleza para superar cada reto que se presentó en este camino, que comenzó como un sueño y hoy es una realidad.

A mi familia, por ser mi motor, por apoyarme en cada uno de mis sueños, por su paciencia y por creer siempre en mí.

De manera especial, a mi mamá, por darme la oportunidad de estudiar, por su apoyo incondicional y por trabajar día y noche para que yo pudiera alcanzar mis objetivos. Gracias por ser mi ejemplo, mi inspiración y mi fuerza para salir adelante. Sin ti, nada de esto habría sido posible.

A mis docentes, por compartir su conocimiento y experiencia, por guiarnos con dedicación y ayudarnos a cumplir esta meta.

A la universidad, por brindarnos los espacios y las herramientas para formarnos como profesionales.

A mis amigas, por su luz, su compañía y su apoyo incondicional, que han sido fundamentales para mantenerme motivada y seguir adelante.

Finalmente, me lo dedico a mí misma, por ser valiente y fuerte, por no rendirme cuando parecía la opción más fácil, por superarme y creer en mi potencial. Me siento orgullosa de todo lo que he logrado y de dar este nuevo paso: cerrar una etapa y comenzar otra llena de retos y oportunidades.

AGRADECIMIENTO

Con inmenso agradecimiento y desde lo más profundo de nuestro ser, manifestamos nuestra eterna gratitud a la Universidad CESMAG por el valioso crecimiento académico y personal que nos brindó durante la carrera de Administración de Empresas, forjando en nosotros profesionales comprometidos con la innovación y el impacto social positivo.

Expresamos nuestro más sincero y especial reconocimiento a nuestro asesor de tesis, el docente Galo Díaz, por su orientación inquebrantable en el proyecto Tejemanaje: desde las sesiones iniciales donde validamos el concepto de cuadros tejidos en hilorama hasta las revisiones exhaustivas del plan de negocios, siempre con su disponibilidad total y aliento constante que nos impulsó a superar cada reto con excelencia.

De igual modo, agradecemos con todo el corazón a nuestros jurados, los docentes Luis Eduardo Benavides Pupiales y Juan David Misnaza Gómez, por su dedicación generosa en enriquecer a Tejemanaje con sus conocimientos profundos en gestión y finanzas, ofreciéndonos retroalimentación precisa, motivación en las presentaciones públicas y herramientas prácticas que fortalecieron nuestro trabajo de grado de manera inolvidable.

Finalmente, a nuestros compañeros de estos cinco años inolvidables, les extendemos nuestro agradecimiento por el compañerismo auténtico, las ideas compartidas en equipo, las soluciones creativas y los momentos de apoyo mutuo que transformaron desafíos en triunfos colectivos, dejando en nosotros lazos de amistad eterna.

RESUMEN EJECUTIVO

Tejemanaje S.A.S. se lanza al mercado como una nueva empresa dedicada a la producción y comercialización de cuadros tejidos mediante la técnica artesanal del hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño. Este método utiliza hilos de colores tensados entre puntillas fijadas en bases de madera reciclada para crear imágenes personalizadas tales como retratos familiares, animales, flores, celebridades o logotipos los cuales logran transformar recuerdos en piezas decorativas únicas para hogares, oficinas y regalos especiales. La ubicación en Pasto se realiza gracias a un análisis del mercado local, donde se identifica la demanda insatisfecha que se encuentra en la ciudad por la falta de artesanías innovadoras, alineándose con el Plan de Cultura 2020-2030 que fortalece la economía creativa regional.

En la ciudad de San Juan de Pasto el mercado artesanal muestra un claro potencial de crecimiento, impulsado por preferencias de consumidores jóvenes que valoran diseños personalizados y compran con regularidad. Tejemanaje se dirige a habitantes de estratos medios, enfocándose en canales mixtos tales como talleres, centros comerciales, puntos turísticos y redes sociales. La oferta incluye cuadros en tres tamaños, los pequeños ideales para regalos, los medianos pensados para decoración y los grandes para espacios destacados los cuales llamarán la atención de los observadores, sus ventas proyectadas responden a esta demanda creciente y sin competencia directa en hilorama dentro de la ciudad.

La capacidad productiva de Tejemanaje está diseñada para un proceso eficiente: lijado y pintado de madera, colocación de puntillas, tejido por partes con hilos de calidad y acabado final, todo en un local arrendado con áreas optimizadas para diseño, producción, oficinas y bodega. El equipo de trabajo para empezar las labores incluye: gerente, operarios especializados y auxiliar

contable, respaldado por maquinaria esencial y un preoperatorio de seis meses para arrendamiento, adquisiciones y lanzamiento comercial de la marca.

El taller ubicado en una zona accesible optimiza costos y facilita distribución, permitiendo enfocar recursos en producción y mercadeo. Esta estructura organizacional asegura gestión integral y estándares de calidad, la cual se complementa con servicios personalizados como asesoría en diseños y entregas a domicilio.

Tejemanaje se compromete con el desarrollo cultural y ambiental de la región, rescatando la técnica hilorama mediante madera reciclada y pinturas biodegradables. Este enfoque minimiza impactos ambientales y hace que la empresa se posicione como referente en economía creativa, generando empleo local y promoviendo consumo responsable.

Legalmente la empresa se formalizará como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con estructura flexible que aprovecha beneficios tributarios y administrativos bajo Régimen Simple de Tributación, registro de marca y normativas laborales y ambientales completas.

El análisis financiero respalda la viabilidad del proyecto, con TIR la cual es superior al costo de capital, VPN que tiene ajuste positivo, relación beneficio/costo favorable y recuperación rápida de la inversión. Los flujos de caja proyectados aseguran sostenibilidad y crecimiento desde el primer año.

En conclusión, Tejemanaje S.A.S. combina rentabilidad probada con impacto cultural positivo, impulsando empleo en la ciudad de Pasto al responder a la demanda por artesanías que unen tradición, personalización y conciencia ambiental.

Tabla de contenido

| | Pág. |
|--|------|
| Lista de Figuras | 15 |
| Lista de Anexos..... | 16 |
| Introducción | 17 |
| 1. Título..... | 19 |
| 1.1 Descripción del mercado..... | 19 |
| 2. Objetivos | 24 |
| 2.1 Objetivo general | 24 |
| 2.2 Objetivos específicos | 24 |
| 3. Concepto del negocio..... | 25 |
| 3.1 En qué consiste el negocio | 25 |
| 3.2 Identificación de bienes y de servicios..... | 26 |
| 4. Análisis del mercado | 29 |
| 4.1 Investigación del mercado..... | 29 |
| 4.1.1 Fuentes de recolección de información..... | 29 |
| 4.1.2 Población y muestra | 30 |
| 4.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección..... | 31 |
| 4.1.4 Análisis e interpretación de la información..... | 32 |
| 4.2 Análisis de la demanda..... | 50 |
| 4.2.1 Identificación de las características de la demanda..... | 50 |
| 4.2.2 Cálculo y proyección de la demanda | 51 |
| 4.3 Análisis de la competencia..... | 53 |
| 4.3.1 Identificación de las características de la oferta..... | 53 |
| 4.3.2 Cálculo y proyección de la oferta..... | 55 |
| 4.4 Determinación del mercado insatisfecho..... | 55 |
| 4.5 Estrategia de mercadeo..... | 57 |
| 4.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo | 62 |
| 5. Plan de operaciones..... | 63 |
| 5.1 Ficha técnica de productos..... | 63 |
| 5.2 Localización e identificación del tamaño del negocio | 66 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.3 Matriz de micro localización..... | 66 |
| 5.2.4 FACTORES GENERALES: | 67 |
| 5.2.5. Factores relacionados con el turismo | 69 |
| 5.2.2 Micro localización..... | 72 |
| 5.3 Tamaño del negocio | 74 |
| 5.4 Descripción de procesos de producción, ventas y servicios. | 76 |
| 5.5 Distribución física e ingeniería del proyecto | 80 |
| 5.6 Necesidades y requerimientos..... | 84 |
| 5.7 Plan de producción u operación | 101 |
| 5.7.1 <i>Plan preoperatorio</i> | 102 |
| 6. Aspectos organizacionales | 106 |
| 6.1 Estructura organizacional..... | 106 |
| 6.2 Descripción de funciones..... | 108 |
| 6.3 Normatividad..... | 110 |
| 6.3.1. Normatividad empresarial (constitución legal de la empresa) | 110 |
| 6.3.2 Normatividad tributaria..... | 121 |
| 6.3.3 Normatividad Técnica..... | 124 |
| 6.3.4 Normatividad Laboral | 125 |
| <i>Capítulo V</i> | 129 |
| <i>Capítulo VII</i> | 130 |
| <i>Capítulo VIII</i> | 131 |
| Capítulo X..... | 132 |
| <i>Capítulo XI</i> | 134 |
| <i>Capítulo XII</i> | 136 |
| <i>Capítulo XIII</i> | 137 |
| <i>Capítulo XIV</i> | 137 |
| <i>Capítulo XV</i> | 138 |
| <i>Capítulo XVI</i> | 138 |
| <i>Capítulo XVII</i> | 138 |
| <i>Reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo</i> | 138 |
| <i>Capítulo I</i> | 138 |
| <i>Capítulo II</i> | 139 |

| | |
|--|-----|
| <i>Capítulo III</i> | 140 |
| Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo..... | 140 |
| 6.3.5 Normatividad Ambiental..... | 142 |
| 7. Plan financiero. | 144 |
| 7.1 Estudio Económico | 144 |
| 7.1.1 Determinación de Inversiones..... | 144 |
| 7.2.1 Capital de trabajo | 147 |
| 7.1.2 Cálculo de Costos y Gastos..... | 152 |
| 7.1.2.2. Mano de obra directa..... | 160 |
| 7.1.3 Cálculo y Proyección de los Ingresos | 178 |
| 7.1.4 Identificación del punto de equilibrio | 182 |
| 7.1.5 Estados financieros..... | 185 |
| 7.2. Evaluación Financiera..... | 193 |
| 7.2.1 Indicadores financieros. | 193 |
| 8. Identificación de Posibles Incidencias | 199 |
| 8.1 Incidencias Económicas | 199 |
| 8.2 Incidencias Ambientales | 200 |
| 8.3 Incidencias Sociales | 202 |
| Conclusiones | 203 |
| Recomendaciones..... | 205 |
| Referencias | 207 |
| Anexos..... | 214 |

Lista de Tablas

Pág.

| | |
|---|-----|
| TABLA 1 OFERENTES DE LA INDUSTRIA CULTURAL EN PASTO NARIÑO..... | 20 |
| TABLA 2 ESTRATOS DE LOS HOGARES EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO..... | 30 |
| TABLA 3 DEMANDA CUADROS CON TÉCNICA HILORAMA..... | 51 |
| TABLA 4 | 52 |
| TABLA 5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 54 |
| TABLA 6 DETERMINACIÓN DEL MERCADO INSATISFECHO..... | 56 |
| TABLA 7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO..... | 62 |
| TABLA 8 FICHA TÉCNICA CUADRO PEQUEÑO..... | 63 |
| TABLA 9 FICHA TÉCNICA CUADRO MEDIANO..... | 64 |
| TABLA 10 FICHA TÉCNICA CUADRO GRANDE..... | 65 |
| TABLA 11 ESTADÍSTICAS GENERALES MUNICIPALES EN NARIÑO..... | 67 |
| TABLA 12 ESTADÍSTICAS GENERALES DEL TURISMO EN NARIÑO..... | 69 |
| TABLA 13 MATRIZ DE MACRO LOCALIZACIÓN..... | 71 |
| TABLA 14 LOCALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL TAMAÑO DEL NEGOCIO..... | 73 |
| TABLA 15 TAMAÑO DEL NEGOCIO..... | 75 |
| TABLA 16 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA CUADRO PEQUEÑO..... | 84 |
| TABLA 18 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA CUADRO MEDIANO..... | 86 |
| TABLA 19 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA CUADRO GRANDE..... | 87 |
| TABLA 20 REQUERIMIENTOS DE TALENTO HUMANO..... | 89 |
| TABLA 21 REQUERIMIENTOS DE MÁQUINAS Y EQUIPOS..... | 91 |
| TABLA 22 REQUERIMIENTOS DE MÁQUINAS Y EQUIPOS..... | 93 |
| TABLA 23 REQUERIMIENTOS DE MÁQUINAS Y EQUIPOS..... | 95 |
| TABLA 24 REQUERIMIENTOS DE MUEBLES Y ENSERES..... | 98 |
| TABLA 25 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS DE OFICINA..... | 100 |
| TABLA 26 PLAN DE PRODUCCIÓN..... | 101 |
| TABLA 27 PLAN PREOPERATORIO..... | 102 |
| TABLA 28 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR CARGO..... | 108 |
| TABLA 29 REQUISITOS NECESARIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA..... | 110 |
| TABLA 30 CAPITAL SUSCRITO..... | 113 |
| TABLA 31 CAPITAL PAGADO..... | 114 |
| TABLA 32 REQUISITOS TÉCNICOS Y LEGALES..... | 123 |
| TABLA 33 INVERSIONES FIJAS..... | 145 |
| TABLA 34 INVERSIONES DIFERIDAS (GASTOS ANTICIPADOS)..... | 147 |
| TABLA 35 RESUMEN EN TABLA DEL CAPITAL DE TRABAJO DE TEJEMANEJE..... | 151 |
| TABLA 36 COSTO MATERIA PRIMA EN INSUMOS CUADRO GRANDE..... | 152 |
| TABLA 37 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA CUADRO MEDIANO..... | 154 |
| TABLA 38 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA CUADRO GRANDE..... | 155 |
| TABLA 39 COSTO DE MATERIA PRIMA CUADRO PEQUEÑO..... | 156 |
| TABLA 40 COSTO DE MATERIA PRIMA CUADRO MEDIANO..... | 157 |
| TABLA 41 COSTO DE MATERIA PRIMA CUADRO GRANDE..... | 158 |
| TABLA 42 PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA..... | 159 |
| TABLA 43 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA..... | 160 |
| TABLA 44 NÓMINA MANO DE OBRA..... | 161 |
| TABLA 45 VALOR TOTAL NÓMINA MANO DE OBRA..... | 162 |
| TABLA 46 APROPIACIONES..... | 162 |
| TABLA 47 PROYECCIÓN MANO DE OBRA..... | 163 |
| TABLA 48 PRESUPUESTO DE CIF..... | 164 |

| | |
|---|-----|
| TABLA 49 PROYECCIÓN COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | 165 |
| TABLA 50 PROYECCIÓN DE COSTO TOTAL | 166 |
| TABLA 51 COSTO UNITARIO DE MOD | 167 |
| TABLA 52 COSTO UNITARIO CIF | 167 |
| TABLA 53 COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA CUADRO PEQUEÑO | 168 |
| TABLA 54 COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA CUADRO MEDIANO | 168 |
| TABLA 55 COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA CUADRO GRANDE | 169 |
| TABLA 56 GASTO ADMINISTRATIVO | 169 |
| TABLA 57 NOMINA ADMINISTRATIVA..... | 170 |
| TABLA 58 NETO PAGADO | 171 |
| TABLA 59 APROPIACIONES ADMINISTRATIVAS..... | 172 |
| TABLA 60 PROYECCIÓN NÓMINA ADMINISTRATIVA | 173 |
| TABLA 61 PROYECCIÓN DE GASTOS | 173 |
| TABLA 62 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS DE TEJEMANEJE (PROYECCIÓN A 5 AÑOS) | 176 |
| TABLA 63 AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS (PROYECCIÓN A 5 AÑOS) | 177 |
| TABLA 64 | 179 |
| TABLA 65 PRECIO DE VENTA CUADROS MEDIANOS..... | 179 |
| TABLA 66 PRECIO DE VENTA CUADROS GRANDES | 179 |
| TABLA 67 PROYECCIÓN DE INGRESOS DE CUADROS PEQUEÑOS..... | 180 |
| TABLA 68 PROYECCIÓN DE INGRESOS DE CUADROS MEDIANOS..... | 180 |
| TABLA 69 PROYECCIÓN DE INGRESOS CUADROS TEJIDOS..... | 181 |
| TABLA 70 INGRESOS TOTALES CONSOLIDADOS ANUALES..... | 182 |
| TABLA 71 PUNTO DE EQUILIBRIO | 183 |
| TABLA 72 DATOS PARA CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO | 183 |
| TABLA 73 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA TEJEMANEJE | 186 |
| TABLA 74 ESTADO DE RESULTADOS..... | 188 |
| TABLA 75 FLUJO DE CAJA | 191 |
| TABLA 76 FLUJO DE CAJA PROYECTADO | 193 |
| TABLA 77 FLUJO DE TABLA ANUAL | 197 |

Lista de Figuras

| | pág |
|--|-----|
| figura 1 Empleos que genera la industria cultural de san juan de pasto | 22 |
| figura 2 Tejidos a base de hilo freddie mercury..... | 27 |
| figura 3 Retrato basado en fotografía de bebe..... | 28 |
| figura 4 Edad..... | 32 |
| figura 5 Género..... | 33 |
| figura 6 Estrato | 33 |
| figura 7 Adquiere productos artesanales | 34 |
| figura 8 | 35 |
| figura 9 Frecuencia con la cual adquiere productos artesanales | 36 |
| figura 10 Presupuesto para adquirir un producto artesanal | 36 |
| figura 11 Lugar en donde adquiere productos artesanales | 38 |
| figura 12 Intención compra productos artesanales | 39 |
| figura 13 Frecuencia con la que renueva las decoraciones en su hogar | 40 |
| figura 14 Adquiere productos tejidos con la técnica hilorama..... | 41 |
| figura 15 ¿Qué tamaño de cuadro es de preferencia? | 42 |
| figura 16 Producto similar al hilorama..... | 42 |
| figura 17 Características con más relevancia en el momento de comprar un producto artesanal de las siguientes | 43 |
| figura 18 Tipo de diseños que le llamaría más la atención | 44 |
| figura 19 Acostumbro a dar este tipo de regalos en fechas especiales..... | 45 |
| figura 20 Fecha especial usted regalaría un producto artesanal tejido..... | 46 |
| figura 21 Disposición al pagar por un producto artesanal de dimensiones entre 50x60 teniendo en cuenta la dificultad del diseño | 47 |
| figura 22 Preferencia para adquirir productos artesanales | 48 |
| figura 23 | 49 |
| figura 24 Cuadro logo de tejemane | 57 |
| figura 25 Cuadro bicicletas..... | 58 |
| figura 26 | 61 |
| figura 27 Cuadros | 61 |
| figura 28 Mapa del departamento de nariño..... | 66 |
| figura 29 Mapa de la ubicación de la ciudad de san juan de pasto en el departamento de nariño. | 72 |
| figura 30 Mapa de procesos de producción | 77 |
| figura 31 Diagrama de flujo..... | 79 |
| figura 32 Local..... | 80 |
| figura 33 Local..... | 80 |
| figura 34 Planos de la planta de "tejemaneje" | 82 |
| figura 35 Isla de comercialización de cuadros unicentro | 83 |
| figura 36 Organigrama tejemaneje | 106 |
| figura 37 Grafica punto de equilibrio..... | 184 |

Lista de Anexos

Anexo 1 *Formato de Encuesta*214

Introducción

En este trabajo de grado se habla acerca del plan de negocios “Tejemanaje”, una empresa innovadora dedicada a la producción y comercialización de cuadros tejidos con la técnica artesanal del hilorama la cual se encuentra ubicada en la ciudad San Juan de Pasto, Nariño. Esta investigación, busca demostrar la viabilidad de crear un emprendimiento que rescate y modernice esta técnica tradicional pastusa, introduciéndose como una opción única en el mercado local de artesanías decorativas y personalizadas. La técnica hilorama consiste en tensar hilos de colores entre puntillas fijas sobre una base de madera prensada reciclada, formando figuras precisas y vibrantes que simulan curvas suaves gracias a principios geométricos descubiertos en el siglo XIX, este descubrimiento permite crear desde retratos familiares detallados hasta representaciones de animales, flores, celebridades, logos empresariales, frases motivadoras o imágenes de bebés, transformando recuerdos personales en piezas artísticas no solo únicas, sino también duraderas.

Tejemanaje encaja a la perfección en el sector cultural de Pasto, donde las artesanías lideran entre las 278 empresas que ya existen en la ciudad de San Juan de Pasto, alineándose con el Plan Decenal de Cultura 2020-2030 el cual promueve el desarrollo de expresiones artísticas locales para fortalecer la identidad regional y la economía creativa. El negocio ofrece cuadros en tres tamaños accesibles, en primer lugar tiene el tamaño pequeño de 20x20 cm ideal para regalos de rápida entrega, mediano de 40x40 cm para decoración para aquellas personas que buscan algo convencional y en el tamaño grande de 70x70 cm para espacios mucho más destacados, cada uno elaborado mediante un proceso artesanal eficiente que incluye pulido y pintura de la madera MDF, la colocación precisa de 200 a 500 puntillas según la complejidad del diseño de cada uno de los cuadros, el tejido por secciones de colores vibrantes de hilo lana de alta calidad y el pintado final de las puntillas para mayor definición visual del diseño, todo esto logrado en un tiempo de 8 a 20

horas por pieza. Además, se brinda asesoría personalizada al cliente para seleccionar diseños y por crear algo único para cada uno de ellos, como: colores, detalles, dedicatorias o elementos culturales nariñenses, también se cuenta con empaques biodegradables, una opción extra para los clientes sería la entrega a domicilio, fomentando una experiencia completa que va más allá del producto para crear conexión emocional y fidelidad.

El mercado potencial de Tejemanaje se ha centrado en los habitantes de Pasto entre 18 y 62 años, con preferencia en jóvenes adultos interesados en decoración moderna y regalos originales, quienes valoran la calidad artesanal y la personalización según las encuestas locales realizadas a los habitantes de la ciudad, entre las respuestas sobre los gustos del público destacan diseños de animales, flores y rostros como los más atractivos. La comercialización combina canales físicos como talleres artesanales, centros comerciales y sitios turísticos, con ventas digitales a través de Instagram y Facebook, posicionando los cuadros como elementos ideales para renovar hogares, oficinas, celebrar fechas especiales como cumpleaños o Día de la Madre, y apoyar la economía local en una región con tradición artesanal como lo es la ciudad de San Juan de Pasto. Este trabajo analiza detalladamente el mercado, la ausencia de competencia directa en hilorama, el plan operativo en una planta la cual optimizada con el área destinada a la producción, almacenamiento y oficina, la estructura organizacional como sociedad por acciones simplificada, y los impactos positivos en empleo y sostenibilidad ambiental, demostrando cómo Tejemanaje puede convertirse en uno de los más grandes referentes del arte contemporáneo en pastuso.

1. Título

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.1 Descripción del mercado

Se encuentra una oportunidad de mercado en la ciudad de San Juan de Pasto, este sector se articula en el campo de las artesanías que está autorizado por el plan de desarrollo municipal en el cual se adopta EL PLAN DECENAL DE CULTURA 2020- 2030 EN EL MUNICIPIO DE PASTO lo cual decreta el concejo municipal de Pasto, lo siguiente:

En uso de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículos 313, 338 y 368 de la Constitución Política, la ley 397 de 1997 y el Decreto 1083 de 2015 ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Adóptese el Plan Decenal de Cultura del municipio de Pasto para el periodo 2020-2030, que contiene visión, objetivos, principios, enfoques, ruta estratégica, sostenibilidad financiera y seguimiento y evaluación, como un instrumento de planificación del Sector Cultural del Municipio de Pasto, que se fundamenta en la construcción e implementación de políticas públicas, formuladas de manera participativa y concertada con los diferentes sectores artísticos, culturales, territoriales y poblacionales; con el fin de gestionar, promover y afianzar el desarrollo cultural en el municipio, fortaleciendo la convivencia pacífica en la diferencia, participación activa y dinámica de la ciudadanía, al igual que el desarrollo de las expresiones artísticas y artesanales, el patrimonio y la gestión cultural.

PARÁGRAFO ÚNICO: Forma parte integral de este Acuerdo, el documento anexo del Plan Decenal de Cultura.

ARTÍCULO SEGUNDO: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción y publicación. (Consejo Municipal de Pasto, 2020, pág. 1)

Analizando los resultados de medición de la industria cultural de Pasto realizada por el observatorio de investigación cultural ha arrojado que existen 278 empresas culturales de distintas categorías de las cuales ofrecen productos y servicios en la ciudad de san juan de Pasto.

De las 278 empresas culturales 191 empresas es decir el 68% están en el registro de cámara de comercio es decir que el 38% de las empresas que incumplen con este registro están expuestas a problemas legales lo cual es una gran desventaja con las 121 empresas que sí, por lo tanto, se destaca que TEJEMANEJE se acatará a todos los registros legales necesarios para contribuir con el desarrollo de la economía local

Tabla 1
Oferentes de la industria cultural en Pasto Nariño

| Empresas culturales | N.º de empresas | Empresas culturales | N.º de empresas |
|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| Arquitectura | 1 | Formación | 13 |
| Arte grafico | 6 | Música | 48 |
| Artes plásticas | 3 | Publicidad | 4 |
| Artesanías | 75 | Radio | 14 |
| Audiovisuales | 3 | Recreación | 17 |
| Cine | 6 | Teatro | 6 |
| Danza | 8 | Tv | 4 |
| Editorial | 47 | Transporte | 1 |
| Escenarios | 6 | | |

Nota. Fuente: Oferentes de la industria cultural en Pasto, Nariño (Observatorio Cultural de Pasto, 2024)

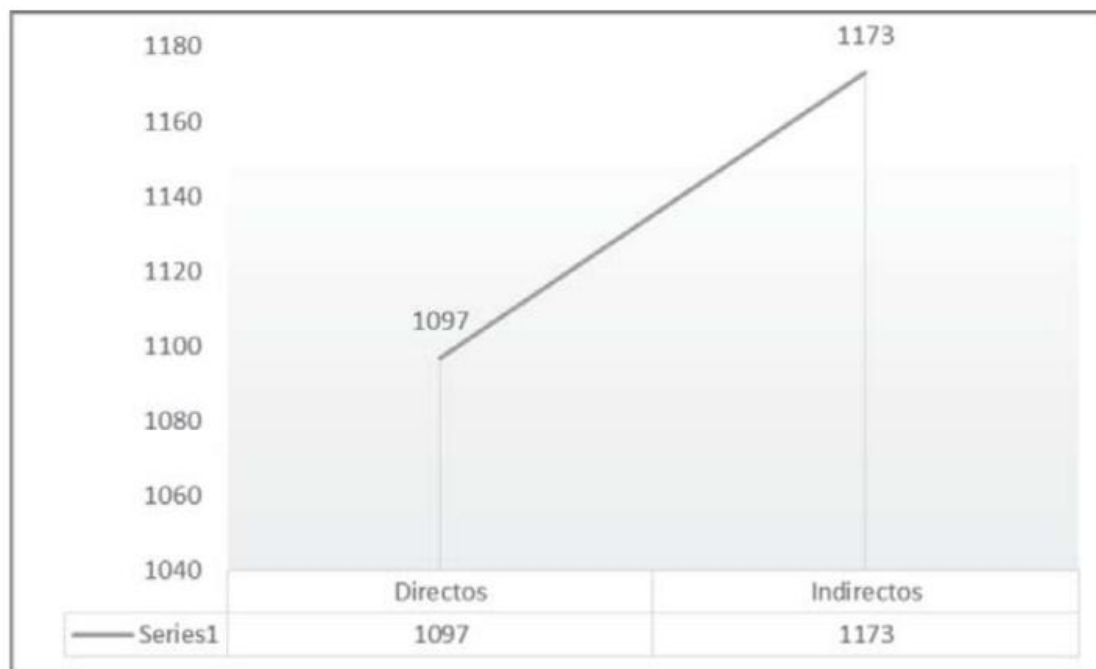
De la información más reciente del DANE, se puede analizar que el sector de las artesanías continúa siendo uno de los de mayor auge entre las empresas locales en Pasto, resaltando también que es uno de los sectores con mayor desarrollo económico en la ciudad.

Según cifras presentadas por el DANE, la tasa de desempleo nacional para el año 2024 fue de 10,2%, mientras que en la ciudad de Pasto se ubicó en un 10,7% para el periodo diciembre de 2024 a febrero de 2025. Aunque la cifra local sigue por encima del promedio nacional, la brecha se ha reducido en comparación con años anteriores, mostrando una tendencia positiva para la región. (DANE, 2025).

Por consiguiente, la cultura y el sector de las artesanías contribuyen significativamente en la generación de oportunidades de empleo y en el desarrollo de la economía regional. En 2024, los programas de fortalecimiento social y apoyo a la productividad beneficiaron a 11,755 artesanos, impactando directamente a 40,938 personas vinculadas al sector artesanal a nivel nacional, con lo cual se evidencia un beneficio concreto para la comunidad de Pasto y su entorno.

Figura 1

Empleos que genera la industria cultural de San Juan de Pasto



Nota. Fuente: Consumo cultural en Pasto (2024).

Es importante mencionar que esta iniciativa de emprendimiento con tejido a base de la técnica hilorama no existe competencia directa en el municipio de Pasto.

Con esta idea de negocio se busca brindar un asesoramiento personalizado a la hora de adquirir uno de los productos, como en el tamaño, el color, el diseño y algunos detalles que le puedan dar un valor agregado como, por ejemplo; fotografías, frases emotivas dependiendo de la ocasión y dedicatorias, con esto se pretende que el cliente se sienta satisfecho con la atención y con el producto terminado, logrando así la fidelización del mismo.

Se adquiere una oportunidad tanto de tienda física como de venta en línea, haciendo que la empresa crezca en las diferentes plataformas digitales y redes sociales, logrando un mayor alcance

al público, gracias al uso de estas plataformas se realiza un marketing de manera adecuada en donde las personas podrán conocer el significado de la técnica con que se trabajan los cuadros, haciendo que los clientes conozcan los diferentes métodos que se utiliza como la importancia del medio ambiente, ya que la madera con la que se trabaja es madera prensada.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar y cuantificar las variables demanda, oferta, precios y canales de distribución.
- Estructurar el estudio técnico para determinar y cuantificar el tamaño del proyecto, la localización óptima y la ingeniería del proyecto.
- Elaborar el estudio administrativo para determinar la estructura organizacional y legal de la empresa
- Realizar el estudio financiero para determinar y cuantificar las variables inversión, costos, gastos e ingresos que deriven en indicadores de evaluación financiera.
- Determinar las posibles incidencias económicas, sociales y ambientales que pueda generar el proyecto.

3. Concepto del negocio

3.1 En qué consiste el negocio

El negocio consiste en la elaboración de cuadros tejidos con la técnica del hilorama, como lo explica Colombina & Rossetti:

Es una técnica que permite generar distintas figuras mediante hilos, cuerdas o alambres tensados. Son representaciones formadas con varios segmentos, que fueron introducidas por Mary Everest Boole a fines del siglo XIX para ilustrar a los niños en forma sencilla algunas situaciones de la matemática y la geometría. Posteriormente, durante la década de 1960, tuvieron un gran desarrollo en el ámbito artístico, que se extiende hasta nuestros días. Muchas de estas figuras, debido a la manera en que se cruzan sus segmentos, dan la apariencia de formar una curva, que, en efecto, se trata de una curva cuadrática de Bézier, que son muy utilizadas en diseños gráficos e industriales.

Existe una obra de ingeniería notable, el Puente de Cuerdas de Jerusalén, inaugurado en 2008, que incorpora esta técnica (Colombina & Rossetti, 2016, pp. 15-17),

Cuadros hechos por manos artesanales de la región, las cuales están capacitadas para realizar los diseños a gusto del cliente o diseños elegidos para la temporada, los cuadros son elaborados sobre madera prensada, con plantilla de guía en donde se ubican puntillas de $\frac{1}{4}$ debidamente posicionadas en donde se enlazan hilo líder de la mejor calidad para la perduración de este.

El objetivo de la idea de creación de la empresa es ayudar a renovar los espacios de la población de la ciudad de San Juan de Pasto. Creando ambientes más agradables para los futuros clientes sobresaliendo en diseñar un lugar totalmente personalizado.

Este proyecto, permite generar un emprendimiento que articule un producto para ser parte de un entorno confortable, que ayude a estimular una mente creativa y disminuya el estrés. Por eso, se ofrece una experiencia de servicio completo, totalmente personalizado, se realiza un pre diseño hasta que el cliente quede totalmente satisfecho.

3.2 Identificación de bienes y de servicios

La idea de negocio es ofrecer un producto artesano hecho a base de hilo tensado entre puntillas para formar una figura personalizada, el cual busca satisfacer la necesidad de las personas en cuanto a la adecuación de la decoración para las paredes en los hogares, ya que con la creación de esta empresa se logrará plasmar recuerdos, logos, celebridades, etc. Con el fin de crear un ambiente agradable para la visualización de los futuros clientes.

En primer lugar, se pule la madera para que a la hora aplicar el barniz quede con un excelente terminado, luego se continúa con la ubicación de la plantilla del diseño para de esta manera posicionar las puntillas, se eligen los colores con los que se va a realizar el pedido, se teje por secciones de colores correspondientes y finalmente se pintan las cabezas de las puntillas para una mejor definición de la imagen.

Figura 2

Tejidos a base de hilo Freddie Mercury.



Nota. Fuente: Solicitud tomada por parte del comprador.

Figura 3

Retrato basado en fotografía de bebe.



Fuente: Solicitud tomada por parte del comprador.

4. Análisis del mercado

4.1 Investigación del mercado

4.1.1 Fuentes de recolección de información

4.1.1.1 Fuentes primarias.

La información necesaria para conocer el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto se obtiene mediante encuestas dirigidas a hombres y mujeres, las cuales serán realizadas de manera presencial y virtual por medio de redes sociales, con el fin de obtener un mayor alcance y así adquirir resultados más específicos respecto al gusto de la población ante este plan de negocios.

4.1.1.2 Fuentes secundarias.

Se obtendrá la información necesaria mediante la consulta de libros, revistas, noticias que estén relacionados al tema que compete a la presente investigación, los cuales brindarán un mayor conocimiento requerido para el desarrollo del plan de negocios.

4.1.1.3 Fuentes terciarias.

Se adquirirá la información correspondiente por medio de trabajos de investigación, blogs, libros virtuales subidos a la web relacionados a los planes de negocio. (Hernández Sampieri et al., 2014. Pp. 24-459)

4.1.2 Población y muestra

4.1.2.1 Población.

La población en la ciudad de San Juan de Pasto por área, sexo y edades de 18 a 62 años es de 273,029 lo que equivale a un porcentaje de 66% con respecto al total de la población.

De los 273,029 los que pertenecen del estrato 2 al estrato 6 equivalen 223.119, teniendo en cuenta que el 82% de los hogares pertenecen del estrato 2 al estrato 6, por lo cual será el público objetivo para el proyecto.

Tabla 2

Estratos de los hogares en la ciudad de San Juan de Pasto

| Estrato | Hogares | % | N |
|----------------|----------------|----------------|---------------|
| 2 | 34374 | 44,19% | 98587 |
| 3 | 28366 | 36,46% | 81356 |
| 4 | 11077 | 14,24% | 31770 |
| 5 | 3976 | 5,11% | 11403 |
| 6 | 1 | 0,00% | 3 |
| TOTAL | 77794 | 100,00% | 223119 |

Nota. Fuente: Estratos de los hogares en la ciudad de San Juan de Pasto (*EMPOPASTO, 2024*)

4.1.2.2 Muestra.

Para la investigación se aplicará la fórmula estadística de la muestra que se presenta a continuación.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

N: Número de mujeres de edades entre los 18 a 44 años en la ciudad de San Juan de Pasto.

$$n = \frac{223,119 \times (1,64)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,1)^2(223,119) + (1,64)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 67 Encuestas

4.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección.

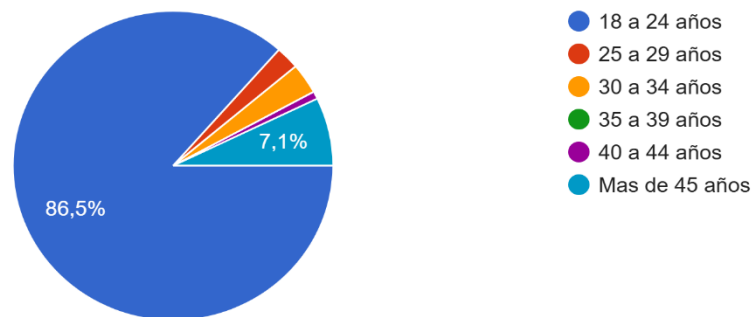
Se realizará una encuesta a hombres y mujeres de la ciudad de San Juan de Pasto para determinar la viabilidad del plan de negocios para la creación de empresa de cuadros tejidos con técnica hilorama para la ciudad de San Juan de Pasto.

4.1.4 Análisis e interpretación de la información.

4.1.4.1 Encuestas a consumidores

De acuerdo con la encuesta realizada a 67 personas, se recolectaron datos valiosos que permiten conocer mejor las preferencias, intereses y comportamientos de los potenciales compradores de productos artesanales con técnica hilorama. Los resultados son los siguientes:

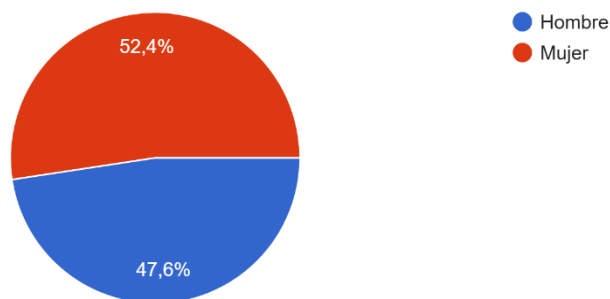
Figura 4
Edad



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Se determina que la edad principal en el mercado para la viabilidad de TEJEMANEJE es de los 18 a 24 años teniendo un porcentaje del **86,5%**, lo que beneficiaría al conectar con un público joven y adaptable a tendencias, permitiendo una innovación continua en diseños; sin embargo, también existe un porcentaje del **7,1%** de personas con edades mayor a 45 años, y este resultado se tendría en cuenta para implementar estrategias que no solo se limiten en los jóvenes y así obtener una diversificación en el mercado.

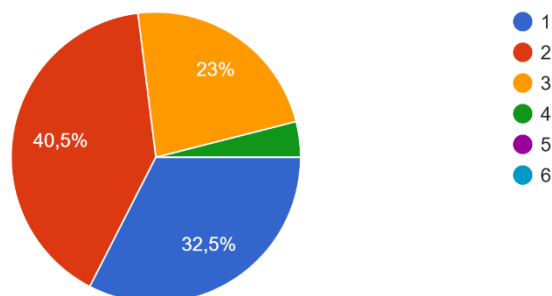
Figura 5
Género



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojan que la mayoría de personas interesadas o el mayor mercado son mujeres con un porcentaje del **52,4%**, lo que permitiría dirigir campañas de marketing específicas destacando el diseño y la estética; sin embargo, la diferencia es muy ligera, ya que el **47,6%** son hombres, por lo cual se define que el mercado para TEJEMANEJE es fuerte en los dos géneros y las estrategias que se implementaría serán dirigidas a los dos mercados para así aprovechar lo máximo el potencial de ventas.

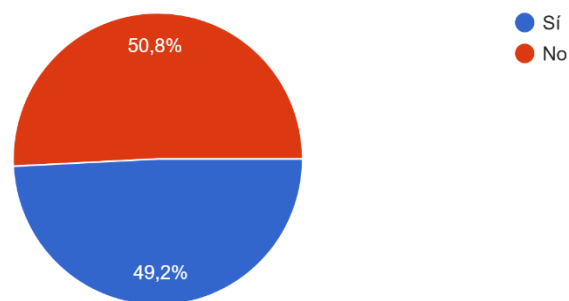
Figura 6
Estrato



Nota. Fuente: Elaboración propia.

A través de la encuesta se observa que predominan los encuestados de estratos socioeconómicos medios con un porcentaje del **40,5%** para el estrato 2 y del **23%** para el estrato 3, lo cual TEJEMANEJE debe ofrecer productos accesibles a este mercado donde se diferencie con los competidores por su calidad, precio, etc. Teniendo en cuenta que también existe un mercado pequeño para el estrato 4 y 5, por lo cual sería conveniente manejar una línea “Premium” y así darle más exclusividad a la marca, con el fin de dar un valor agregado y que sea llamativo para un amplio mercado.

Figura 7
Adquiere productos artesanales

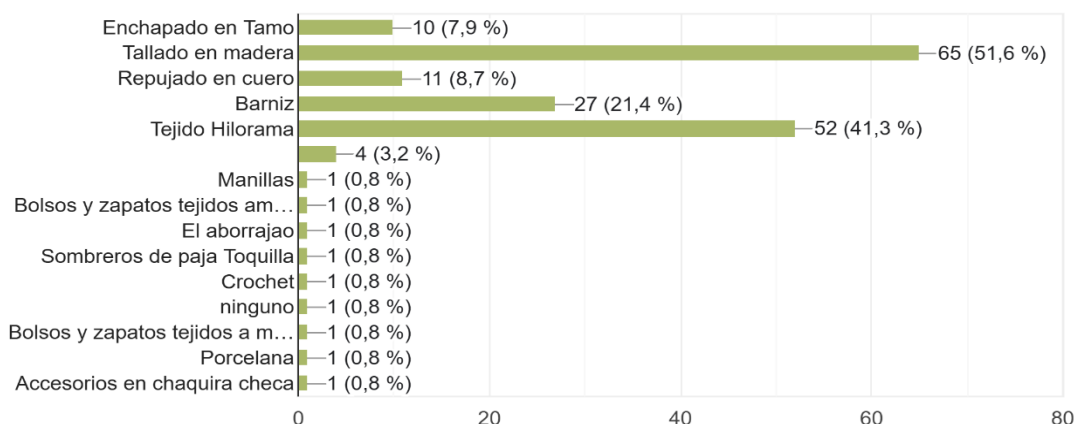


Nota. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la gran mayoría de los encuestados no compra artesanías con un porcentaje del **50,8%**, lo que valida el mercado y el valor percibido de estos productos; no obstante, el porcentaje de las personas que si adquieren productos artesanales es bastante alto con un **49,2%**, por lo cual se debe realizar estrategias de marketing, con el fin de atraer a esas personas y así ampliar más el mercado.

Figura 8

De los siguientes productos artesanales elija sus preferencias

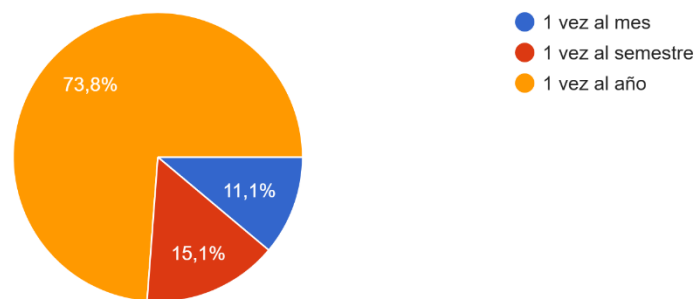


Nota. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la gráfica sobre la preferencia de productos artesanales muestra que el **51,6%** de los encuestados prefiere el tallado en madera, seguido por el tejido hilorama con un **41,3%** y el barniz con un **21,4%**, mientras que otras técnicas como el repujado en cuero **8,7%** y el enchapado en tamo **7,9%** tienen menor aceptación, y los demás productos artesanales apenas alcanzan porcentajes inferiores al 1%; estos resultados benefician a Tejemaneje al posicionar al tejido hilorama como una de las técnicas más valoradas por los clientes, lo que respalda la relevancia y potencial de sus cuadros tejidos en el mercado local, sin embargo, también evidencia una fuerte competencia con el tallado en madera, por lo que la empresa debe continuar innovando y destacando las cualidades únicas de sus productos para mantener y aumentar su preferencia, fortaleciendo así su posición y competitividad en el sector artesanal de Pasto, Nariño.

Figura 9

Frecuencia con la cual adquiere productos artesanales

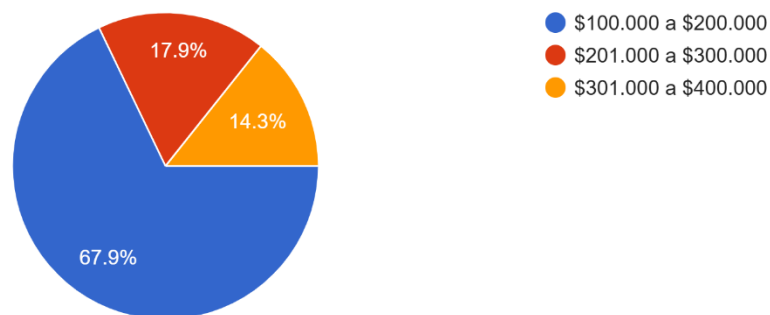


Nota. Fuente: Elaboración propia.

A través de la encuesta se determina que la mayoría compra artesanías 1 vez al año con un porcentaje **73,8%** y también el **15,1%** compra artesanías semestrales, lo cual presenta una oportunidad para implementar estrategias de marketing y eventos que fomenten un mayor interés y deseo y así lograr fidelización y promociones que conviertan a estos compradores en clientes más regulares o constantes en las compras de artesanías.

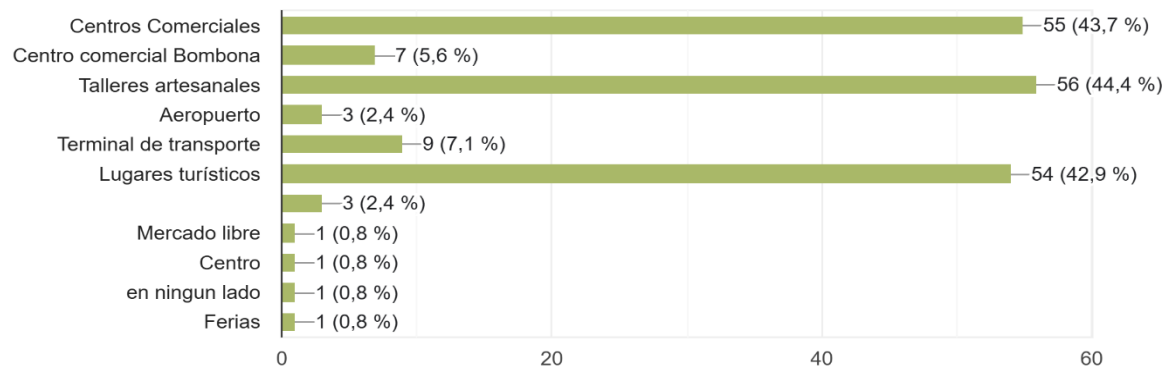
Figura 10

Presupuesto para adquirir un producto artesanal



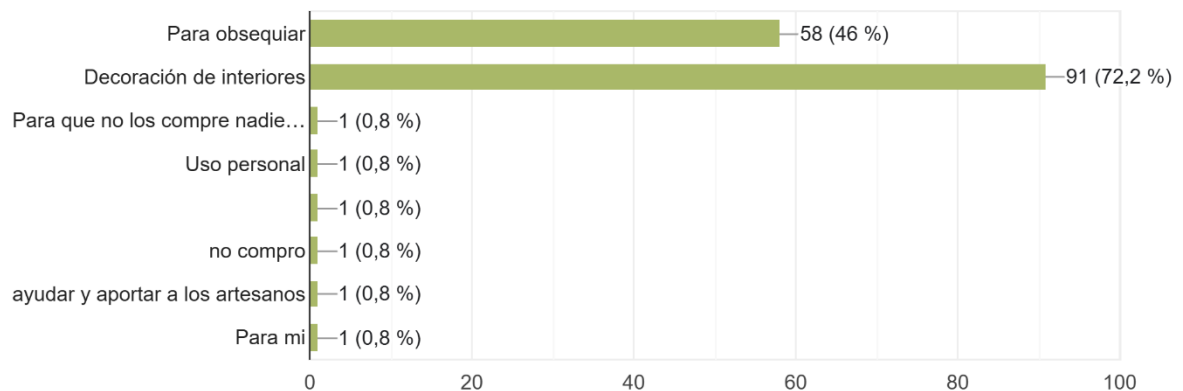
Nota. Fuente: Elaboración propia.

La encuesta realizada sobre el presupuesto que los clientes estarían dispuestos a pagar por un producto artesanal, específicamente cuadros tejidos en hilorama, arrojó los siguientes resultados entre 126 respuestas: Tomando como los más relevantes que el **67,9 %** de los encuestados prefieren adquirir productos con un valor entre \$100.000 a \$200.000; un **17,9%** está dispuesto a pagar entre \$201.000 y \$300.000; un **14,3%** considera precios de \$301.000 a \$400.000. Estos resultados ofrecen importantes beneficios y advertencias. Como aspecto positivo, tener un 67,9% de potenciales clientes interesados en productos de bajo costo nos brinda una clara oportunidad de mercado. Podemos enfocar la producción en cuadros sencillos, accesibles y de alta rotación, maximizando las ventas por volumen. Además, el conocer de manera precisa el presupuesto de la mayoría del público facilita la definición de precios, estrategias de marketing y diseño de productos que se alineen con las expectativas del cliente. Tejemaneje debe enfocar el catálogo principal en productos que estén entre los \$100.000 a \$200.000, optimizando costos de producción y resaltando el valor artesanal. Igualmente, es recomendable mantener una línea de productos Premium para los pequeños porcentajes que están dispuestos a pagar más, sabiendo que estos serán de menor rotación, pero con un valor agregado importante.

Figura 11*Lugar en donde adquiere productos artesanales*

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La encuesta sobre los lugares donde los clientes adquieren productos artesanales muestra que el **44,4%** lo hace en talleres artesanales, el **43,7%** en centros comerciales y el **42,9%** en lugares turísticos, mientras que un porcentaje muy reducido compra en terminales de transporte, aeropuertos u otros lugares. Estos resultados son muy positivos, ya que revelan que existe una gran preferencia por adquirir productos artesanales en espacios especializados y de alta afluencia como los talleres y centros comerciales, lo cual abre la oportunidad de posicionar los productos en estos canales de venta. Además, evidencia que una presencia física en lugares turísticos también podría ser estratégica para captar una parte importante del mercado. Sin embargo, un reto que surge es la necesidad de competir en entornos donde hay una alta oferta artesanal, por lo que será fundamental diferenciarse a través de la calidad, el diseño y la historia detrás de los productos.

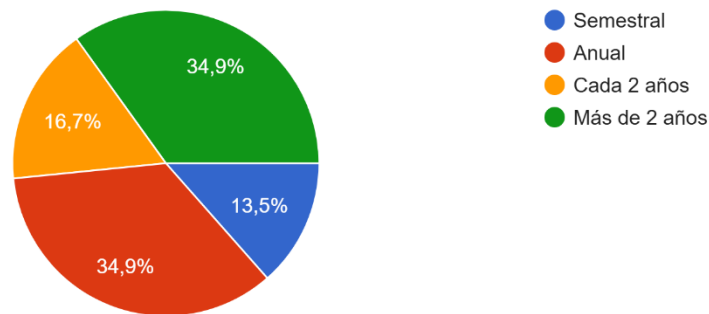
Figura 12*Intención compra productos artesanales*

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La encuesta sobre la intención de compra de productos artesanales muestra que el **72,2%** de los encuestados adquiere productos con el fin de usarlos en decoración de interiores y el 46% para obsequiar, mientras que otras motivaciones como uso personal, apoyo a artesanos o compra por impulso representan apenas un **0,8%** cada una. Estos resultados son altamente favorables, ya que indican que existe un mercado sólido que valora este tipo de productos tanto como elemento decorativo o como opción de regalo, lo cual permite enfocar las estrategias de diseño y comunicación hacia estas dos intenciones principales. Además, abre la oportunidad de diseñar colecciones pensadas específicamente para regalos como, por ejemplo, empaques especiales para la ocasión y estilos únicos para la decoración del hogar. No obstante, también representa el reto de mantener constantemente una oferta estética atractiva y actualizada, ya que el sector de decoración es altamente competitivo.

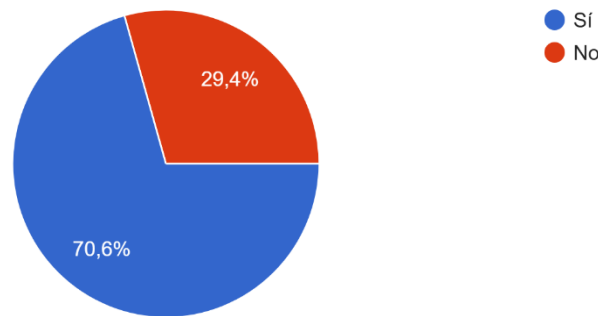
Figura 13

Frecuencia con la que renueva las decoraciones en su hogar



Nota. Fuente: Elaboración propia.

La encuesta sobre la frecuencia con la que las personas renuevan las decoraciones en su hogar muestra que el **34,9%** lo hace anualmente, el **34,9%** cada más de dos años, el **16,7%** cada dos años y apenas el **13,5%** semestralmente. Para la empresa de cuadros tejidos en hilorama, estos resultados presentan tanto ventajas como desafíos. Por un lado, es positivo saber que una proporción significativa de clientes el cual es de aproximadamente un **35%** renueva sus decoraciones cada año, lo que sugiere un mercado constante que puede ser incentivado con nuevas colecciones anuales o por temporadas. Además, aquellos que decoran cada más de dos años representan una oportunidad a largo plazo, siempre que se ofrezcan productos de alta calidad y durabilidad que justifiquen su compra ocasional. Sin embargo, la baja frecuencia semestral indica que no se puede depender de compras impulsivas de renovación frecuente, lo que compromete a diseñar estrategias que mantengan al cliente interesado a pesar de su ritmo de cambio más lento. Estos datos benefician la planificación de campañas de venta por temporadas y lanzamientos estratégicos, pero también se debe asegurar que los productos tengan suficiente atractivo y calidad para mantenerse vigentes en el hogar durante largos periodos.

Figura 14*Adquiere productos tejidos con la técnica hilorama*

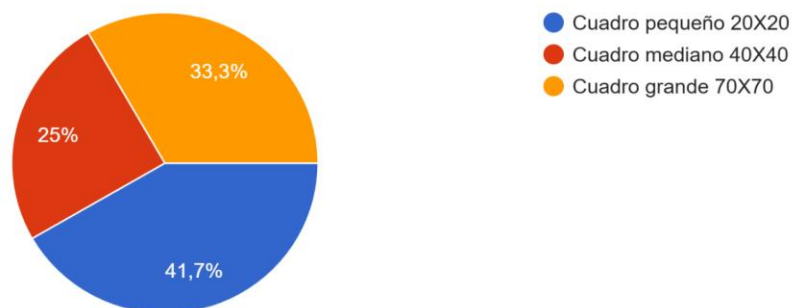
Nota. Fuente: Elaboración propia.

La encuesta acerca de la disposición de las personas a adquirir productos tejidos con la técnica de hilorama muestra que el **70,6%** respondió afirmativamente, mientras que el **29,4%** indicó que no los adquiere. Este resultado es altamente positivo para Tejemanaje, ya que confirma que existe una mayoría clara del mercado potencialmente interesada en este tipo de productos, lo que respalda la viabilidad comercial del negocio y permite planear estrategias de expansión con mayor confianza. Sin embargo, también es importante considerar el **29,4%** que no muestra interés, lo cual indica que es necesario realizar campañas de sensibilización y educación sobre el valor artístico y decorativo de esta técnica, así como innovar constantemente en los diseños para captar a un público más amplio.

Los resultados benefician de manera significativa a la empresa al mostrar una alta aceptación, pero también representan un reto de comunicación y posicionamiento para convertir la percepción de quienes aún no conocen o no valoran este tipo de arte.

Figura 15

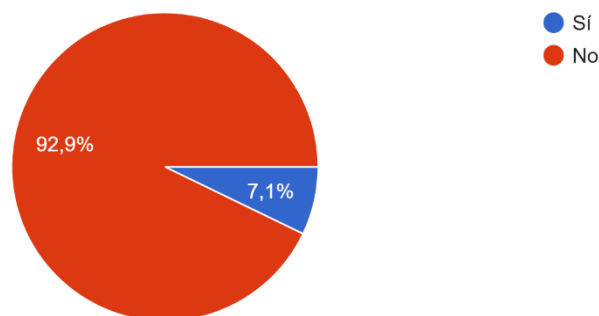
¿Qué tamaño de cuadro es de preferencia?



Los resultados nos dan a conocer que hay una mayor preferencia en los cuadros pequeños con un porcentaje de 41,7%, por lo cual se debe enfocar sobre todo en la producción de los cuadros pequeños. por segundo, los cuadros grandes tienen un porcentaje del 33,3%, por lo cual se presenta también una alta demanda y, por último, los cuadros medianos tienen un porcentaje del 25%.

Figura 16

Producto similar al hilorama

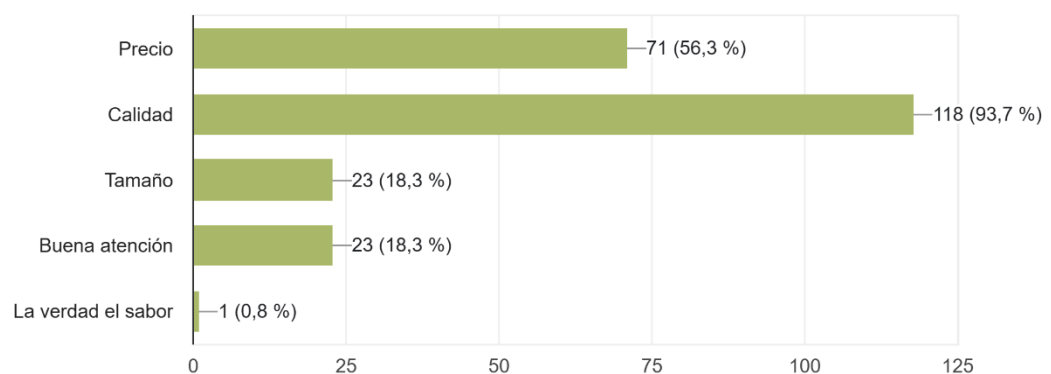


Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta sobre el conocimiento de productos similares a los cuadros tejidos en hilorama, el **92,9%** de los encuestados indicó que no conoce un producto similar, mientras que apenas el **7,1%** afirmó conocerlo. Este resultado representa una gran oportunidad para Tejemaneje, ya que demuestra que el mercado todavía no ha sido explotado lo que significa que hay poca competencia y que existe un amplio margen para posicionar el producto como algo novedoso y único, lo que facilita construir una identidad de marca fuerte y diferencial. Al no tener competencia directa identificada por los clientes, se debe enfocar los esfuerzos en la educación del consumidor y en campañas que resalten la exclusividad, el valor artesanal y el atractivo estético de los cuadros en hilorama. Sin embargo, esta falta de conocimiento también puede ser un desafío, ya que implica la necesidad de invertir en estrategias de promoción que permitan dar a conocer el producto, educar al mercado sobre su técnica y usos, y así convertir esa falta de conocimiento en una ventaja competitiva.

Figura 17

Características con más relevancia en el momento de comprar un producto artesanal de las siguientes



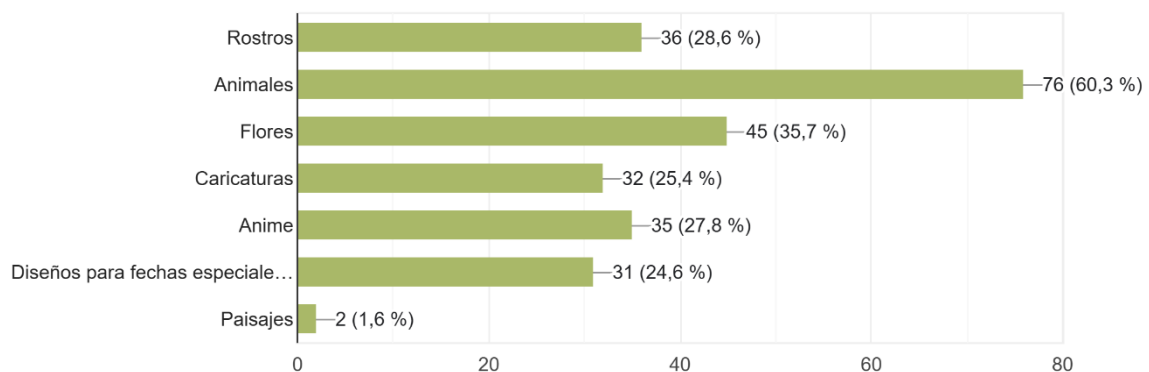
Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se observa que el **93.7%** de los encuestados considera que la calidad es el factor más relevante al momento de comprar un producto artesanal, seguido por el precio con un

56.3%. En menor medida, características como el tamaño y la buena atención fueron mencionadas por un **18.3%**, Estos resultados son altamente favorables para la empresa, ya que indican que los consumidores priorizan la calidad por encima de otros factores. Esto representa una oportunidad para posicionar la empresa con cuadros tejidos en hilorama como productos artesanales de alta calidad, lo cual puede fortalecer la reputación de la marca y generar confianza entre los clientes. No obstante, también implica una responsabilidad importante ya que la empresa debe asegurarse de utilizar materiales de primera y una excelente técnica de tejido, ya que cualquier deficiencia en la calidad podría afectar negativamente su imagen y limitar las posibilidades de crecimiento en el mercado.

Figura 18

Tipo de diseños que le llamaría más la atención

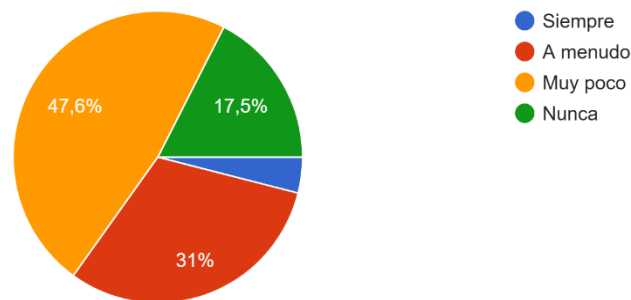


Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se observa que el **60.3%** de los encuestados manifestó mayor interés por diseños de animales, seguido por un **35.7%** que prefirió flores, un **28.6%** que optó por rostros, un **27.8%** que eligió anime, un **25.4%** que se inclinó por caricaturas y un **24.6%** que mencionó diseños para fechas especiales. A diferencia de los paisajes que fueron los menos seleccionados,

con apenas un **1.6%** de preferencia. Este resultado beneficia a la empresa al proporcionar una guía clara sobre los tipos de diseños que más atraen al público objetivo, permitiendo enfocar la producción en temas de mayor demanda, como los animales y las flores. De esta manera, se incrementan las posibilidades de éxito comercial. Sin embargo, también implica que se deben optimizar los recursos, evitando la producción masiva de diseños de paisajes, ya que presentan un bajo nivel de interés, lo cual podría representar pérdidas si no se atienden las preferencias detectadas en la encuesta.

Figura 19
Acostumbro a dar este tipo de regalos en fechas especiales



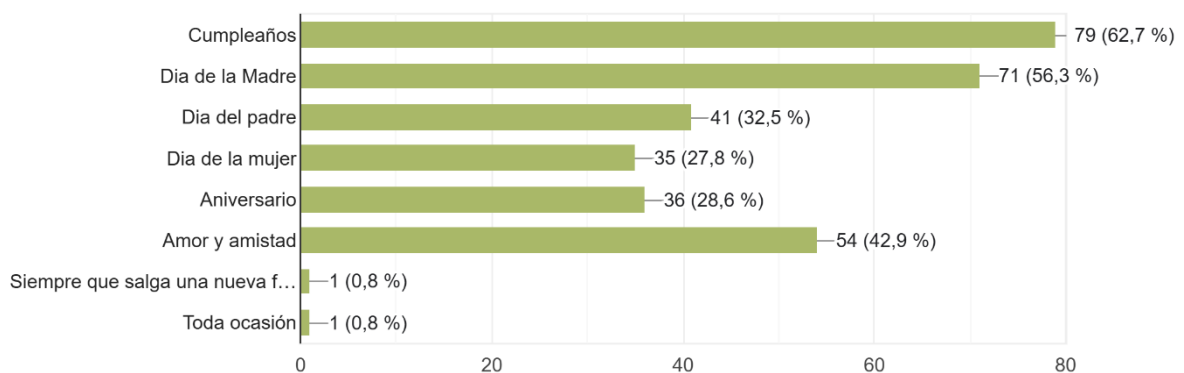
Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra que el **47.6%** de los encuestados respondió que muy poco acostumbra a dar este tipo de regalos en fechas especiales, mientras que el **31%** indicó hacerlo a menudo, el **17.5%** señaló que nunca lo hace y solo un pequeño porcentaje afirmó que lo hace siempre. Este resultado presenta tanto beneficios como retos para la empresa tejemanaje. Por un lado, existe una proporción considerable de personas que sí acostumbran a regalar productos artesanales en fechas especiales, lo que representa una oportunidad de mercado que puede aprovecharse mediante estrategias de promoción enfocadas en fechas festivas. Por otro lado, la

mitad de los encuestados que realiza este tipo de regalos muy ocasionalmente indica que es necesario implementar campañas de sensibilización que resalten el valor y la originalidad de regalar arte artesanal, con el fin de incentivar un cambio de hábito en los consumidores y ampliar así el mercado potencial.

Figura 20

Fecha especial usted regalaría un producto artesanal tejido

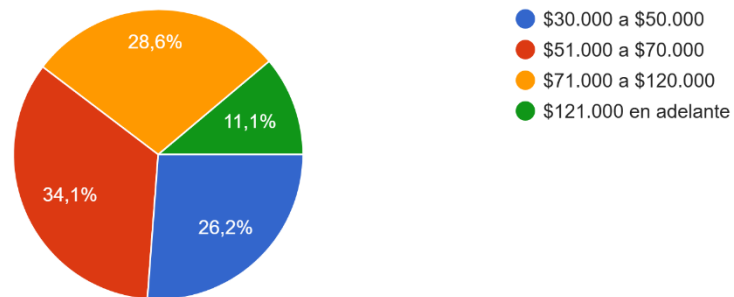


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se evidencia que el **62.7%** de los encuestados regalaría un producto artesanal tejido en cumpleaños, un **56.3%** que lo haría en el Día de la Madre, un **42.9%** en Amor y Amistad, un **32.5%** en el Día del Padre, un **28.6%** en aniversarios y un **27.8%** en el Día de la Mujer. Estos resultados benefician a la empresa de cuadros tejidos en hilorama, ya que identifican fechas clave para intensificar campañas de marketing y promociones específicas, incrementando así las posibilidades de venta. Saber que los cumpleaños y el Día de la Madre son las ocasiones más propicias permite a la empresa planificar colecciones especiales o ediciones limitadas que se ajusten a estos eventos. Además, conocer las fechas menos relevantes ayuda a optimizar los recursos y enfocar esfuerzos en momentos del año con mayor potencial de comercialización.

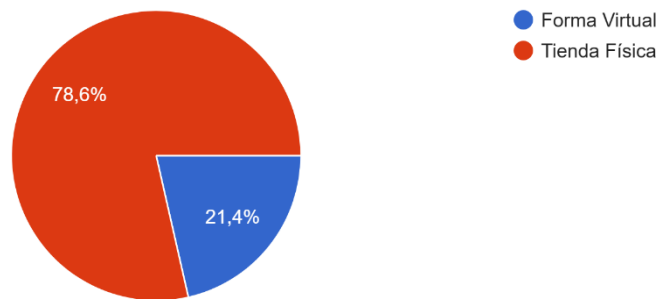
Figura 21

Disposición al pagar por un producto artesanal de dimensiones entre 50x60 teniendo en cuenta la dificultad del diseño



Nota. Fuente: Elaboración propia

Se observa en esta gráfica que la mayoría de los encuestados **34,1%** están dispuestos a pagar entre \$51.000 y \$70.000 por un cuadro tejido en hilorama de dimensiones 50 x 60 cm, seguido por un **28,6%** que pagaría entre \$71.000 y \$120.000, un **26,2%** que optaría por pagar entre \$30.000 y \$50.000, y solo un **11,1%** dispuesto a pagar más de \$121.000. Estos resultados son favorables para la empresa porque indican que existe una disposición clara a pagar precios razonables que permiten cubrir costos de materiales, tiempo y esfuerzo de elaboración, con una oportunidad de captar un mercado en los rangos medios de precios desde los \$51.000 a \$120.000. Sin embargo, también refleja que todavía hay un segmento que busca precios bajos **26,2%**, lo que podría forzar a la empresa a ofrecer opciones más económicas o pequeñas para no perder esos clientes. La baja disposición a pagar precios superiores a \$121.000 puede ser una limitación para cuadros de mayor complejidad o gran tamaño, lo que sugiere que se debe trabajar en estrategias de diferenciación de valor si se quiere vender estos productos.

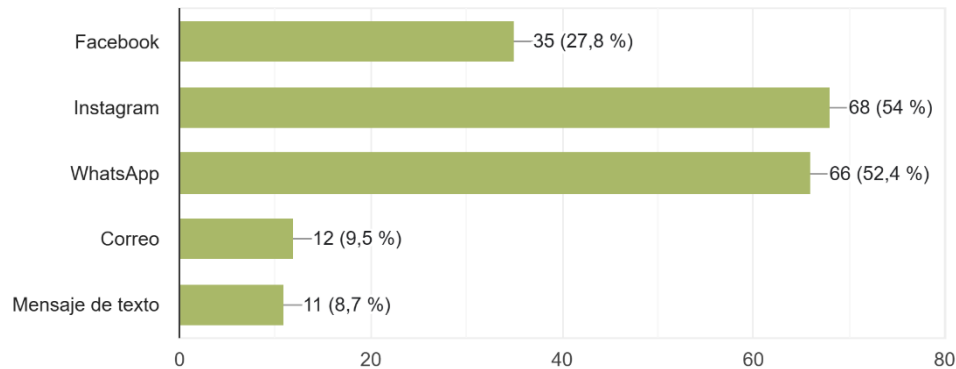
Figura 22*Preferencia para adquirir productos artesanales*

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la gráfica revela que el **78,6%** de los encuestados prefiere adquirir los cuadros tejidos de Tejemaneje en tienda física, mientras que solo el **21,4%** opta por la forma virtual, lo que beneficia a la empresa al confirmar que la mayoría de sus clientes valora la experiencia presencial y la posibilidad de apreciar directamente la calidad artesanal del producto; sin embargo, también representa un desafío, ya que la baja preferencia por la compra virtual limita el alcance a nuevos mercados y la expansión digital, por lo que es recomendable fortalecer la atención en tienda física y, al mismo tiempo, invertir en estrategias que incentiven la confianza y el uso del canal virtual para diversificar las ventas y adaptarse a las tendencias actuales del mercado.

Figura 23

Medio para recibir información sobre estos productos artesanales tejidos con la técnica hilorama



Nota. Fuente: Elaboración propia

Se observa en la gráfica que los canales preferidos para recibir información sobre productos artesanales tejidos con la técnica de hilorama son principalmente Instagram **54%** y WhatsApp **52,4%**, seguidos por Facebook **27,8%**, mientras que el correo electrónico **9,5%** y el mensaje de texto **8,7%** tienen una aceptación significativamente menor. Esta información resulta altamente beneficiosa para la empresa, ya que permite enfocar los esfuerzos de comunicación y marketing en redes sociales, especialmente en Instagram, que se caracteriza por su enfoque visual, ideal para promocionar productos artesanales, y en WhatsApp, que facilita una interacción más directa y personalizada con los potenciales clientes. El uso de estos medios no solo optimiza la difusión de información, sino que también favorece el fortalecimiento de las relaciones con los consumidores, incrementando así las probabilidades de conversión en ventas. Sin embargo, el bajo interés en canales como correo y mensajes de texto indica que no sería rentable destinar recursos significativos a estas plataformas.

4.2 Análisis de la demanda

4.2.1 Identificación de las características de la demanda

La empresa TEJEMANEJE realizó una encuesta a 67 personas para identificar las características de la demanda de productos artesanales elaborados con la técnica de hilorama. Los resultados muestran que el principal segmento de mercado corresponde a jóvenes entre 18 y 24 años, lo que favorece la conexión con un público joven y abierto a nuevas tendencias en diseño. En cuanto al género, la preferencia está equilibrada, aunque ligeramente mayor en mujeres, lo que sugiere que las estrategias de marketing deben estar dirigidas tanto a hombres como a mujeres para aprovechar todo el potencial del mercado. Predominan los consumidores de estratos socioeconómicos 2 y 3, lo que indica la necesidad de ofrecer productos accesibles y diferenciados por calidad y precio, sin descartar una línea Premium para segmentos más altos. El 50,8% de los encuestados ya adquiere productos artesanales, validando el interés en este tipo de artículos, aunque existe una oportunidad de atraer al 49,2% restante mediante campañas de sensibilización. El tejido en hilorama es la segunda técnica artesanal más valorada, solo superada por el tallado en madera, lo que posiciona favorablemente a TEJEMANEJE, aunque también implica la necesidad de innovar para destacar frente a la competencia. La mayoría de los clientes potenciales prefiere productos en el rango de \$50.000 a \$100.000, lo que orienta la estrategia de precios y diseño a cuadros sencillos y de alta rotación, manteniendo una línea Premium para nichos específicos.

De acuerdo con lo anterior, se menciona que los canales de compra más frecuentes son talleres artesanales, centros comerciales y lugares turísticos, lo que sugiere la importancia de una presencia física en estos espacios. La intención de compra se centra en la decoración y los obsequios, y la renovación de decoraciones en el hogar se realiza principalmente de forma anual o más de dos

años, lo que permite planificar lanzamientos por temporadas. Finalmente, los encuestados estarían dispuestos a adquirir productos de hilorama, lo que representa una gran oportunidad para posicionar a TEJEMANEJE como una marca innovadora y única en el mercado local, siempre priorizando la calidad y los diseños más demandados, como animales y flores.

4.2.2 Cálculo y proyección de la demanda

4.2.2.3 Demanda anual: Cuadros Hilorama

Esta demanda se obtiene en base a los datos de la encuesta realizada a los potenciales clientes en la ciudad de San Juan de Pasto.

Proyección:

- **Tasa de crecimiento sector artesanal:** 2% anual (Plan Decenal de Cultura, 2020-2030)

Proyección de la demanda:

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas y los resultados obtenidos, se puede tener el valor puntual de la demanda de cuadros hilorama según la intención de compra de los clientes. Se elaboran las siguientes tablas donde se indica la demanda mensual y anual, considerando que los clientes potenciales son 223.119.

Tabla 3

Demanda cuadros con Técnica Hilorama.

| Población | % de aceptación | Hogares | Consumo por hogar | Demanda |
|------------------|------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| 223,119 | 49,2% | 109,774 | 1 | 109,774 |

Nota. La Tabla muestra el porcentaje de aceptación de los cuadros tejidos. Fuente: Propia (2026)

Tabla 4*Proyección demanda cuadros en hilarama*

| Producto | % de aceptación | Base | Tasa | | | | | |
|------------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | Consumo Poblacional | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Cuadros pequeño | 41,7% | 45.776 | 7,16% | 49.053 | 52.566 | 56.329 | 60.363 | 64.685 |
| Cuadro Mediano | 25% | 27.443 | 7,16% | 29.408 | 31.513 | 33.770 | 36.188 | 38779 |
| Cuadro grande | 33,3% | 36.555 | 7,16% | 39.172 | 41.977 | 44.983 | 48.203 | 51.655 |
| Total | 100% | 109.774 | | 118.438 | 126.056 | 135.082 | 144.754 | 155.119 |

Nota. La tabla muestra la proyección de la demanda del mercado en un periodo de 5 años.

Fuente: Propia (2026)

En la tabla anterior se proyectó la demanda de cuadros tejidos con la técnica hilarama, calculando los valores a partir de los datos obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes potenciales. La demanda mensual y anual se determinó considerando la intención de compra y el número de clientes potenciales identificados en el estudio de mercado. Posteriormente, Deep Market Insights (s.f) señala que el mercado de artesanías en Colombia presenta una tasa de crecimiento anual compuesta del 7,16%, la cual se utiliza para estimar la demanda proyectada de los próximos años, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Proyección demanda} = \text{Demanda anual} \times (1 + \text{tasa de crecimiento})$$

4.3 Análisis de la competencia

4.3.1 Identificación de las características de la oferta

A nivel local existen varios talleres y emprendimientos importantes que son productores de artesanías en la ciudad de San Juan de Pasto, tales como: Talleres de Madera, Artesanías en Barniz, Artesanías en Cuero, Artesanías de Tamo y algunos artesanos independientes que trabajan la técnica hilorama.

Según el Observatorio de Investigación Cultural (2023) “en Pasto operan 278 empresas culturales de distintas categorías, de las cuales el 68% están en el registro de la Cámara de Comercio”. El sector de las artesanías es uno de los más dinámicos y con mayor presencia en la ciudad, aportando significativamente al empleo y al desarrollo económico local. Los talleres de madera se caracterizan por su tradición y calidad en productos decorativos y utilitarios, contando con una sólida trayectoria y reconocimiento en el mercado local, además de presencia en ferias, tiendas especializadas y alianzas con comercios de decoración.

Las artesanías en barniz destacan por su acabado brillante y durabilidad, enfocándose en artículos decorativos y utilitarios, con una clientela fiel y precios competitivos. Las artesanías en cuero ofrecen productos resistentes y personalizados, mientras que las de tamo se especializan en enchapado y detalles decorativos accesibles para el público en general.

Actualmente, aunque existen artesanos que trabajan la técnica hilorama, no hay una empresa formalmente establecida en Pasto dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de cuadros tejidos con esta técnica, lo que representa una clara oportunidad de diferenciación y liderazgo para TEJEMANEJE.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, el tallado en madera es la técnica artesanal más preferida por los consumidores (51,6%), seguida por el tejido hilorama (41,3%), lo que posiciona a TEJEMANEJE en un segmento relevante del mercado, aunque con una competencia fuerte por parte de otros productos artesanales.

Sin embargo, en la siguiente tabla se hace una comparación de la posible competencia indirecta para TEJEMANEJE, donde se obtiene competidores como el centro comercial Bombona, Tamo de Oro, Barniz de Pasto y Tierra artesanal, quienes son las galerías más sobresalientes en la ciudad de Pasto. Analizando la competencia de TEJEMANEJE se determina que su mayor competidor es Tamo de Oro sobresaliendo en la calidad e instalaciones.

Tabla 5
Análisis de la competencia

| C.R. | Bombona | Tamo de oro | Barniz de Pasto | Tierra Artesanal |
|---------------|---------|-------------|-----------------|------------------|
| Precio | 5 | 3 | 4 | 4 |
| Calidad | 4 | 6 | 5 | 3 |
| Instalaciones | 3 | 6 | 6 | 4 |
| Variedad | 8 | 5 | 3 | 2 |
| Promoción | 7 | 5 | 4 | 3 |
| Innovación | 2 | 5 | 6 | 2 |
| TOTAL | 29 | 30 | 28 | 18 |

Nota. La tabla muestra los principales competidores de la región. Fuente: Elaboración propia.

(2026)

TEJEMANEJE se caracteriza por ofrecer cuadros tejidos con la técnica hilorama, brindando asesoría personalizada en tamaño, color, diseño y detalles adicionales como fotografías, frases y dedicatorias, lo que le permite agregar valor y fidelizar a sus clientes. Su posicionamiento es favorable ya que aprovecha tanto la tienda física como la venta en línea, logrando un mayor alcance al público y una presencia significativa en plataformas digitales y redes sociales. Además, la empresa promueve el uso de materiales responsables con el medio ambiente, como la madera prensada, lo que añade un valor diferencial a sus productos.

4.3.2 Cálculo y proyección de la oferta.

Se realizó la visita a diferentes talleres y emprendimientos artesanales en la ciudad de San Juan de Pasto, tales como talleres de madera, artesanías en barniz, cuero, tamo y algunos artesanos que trabajan la técnica hilorama. Sin embargo, no se obtuvo información detallada que permita calcular la proyección de la oferta y la demanda insatisfecha, ya que manifestaron que estos datos corresponden a información interna y no pueden ser compartidos con personas externas al taller o emprendimiento. Sin embargo, según el directorio NEXDU en la búsqueda de contactos de tiendas, galerías y centros de artesanías en Pasto arroja resultados de 62 negocios constituidos en artesanías que no tienen relación con la técnica hilorama.

4.4 Determinación del mercado insatisfecho.

El mercado insatisfecho se puede calcular considerando que la oferta actual formal es igual a cero, dado que no existe en la ciudad de Pasto una empresa establecida dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de cuadros tejidos con la técnica hilorama. Por lo tanto, el mercado insatisfecho corresponde, en principio, al total de la demanda proyectada para cada año.

En consecuencia, para los próximos 5 años, el mercado insatisfecho será igual al valor de la demanda anual estimada, ya que no hay competencia formal en este segmento. Sin embargo, de este mercado insatisfecho la nueva empresa puede capturar un porcentaje progresivo, que dependerá de su capacidad productiva, estrategias de mercado y posicionamiento. Estos valores se pueden calcular tomando el porcentaje de participación que se espera lograr año a año sobre la demanda proyectada, reflejando así las oportunidades reales de captación de clientes.

Por ejemplo:

Tabla 6
Determinación del mercado insatisfecho

| Mercado Insatisfecho | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cuadro Pequeño | | | | | |
| Año | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Demanda | 49.053 | 52.566 | 56.329 | 60.363 | 64.685 |
| Oferta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mercado insatisfecho | 49.053 | 52.566 | 56.329 | 60.363 | 64.685 |
| Cuadro Mediano | | | | | |
| Año | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Demanda | 29.408 | 31.513 | 33.770 | 36.188 | 38779 |
| Oferta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mercado insatisfecho | 29.408 | 31.513 | 33.770 | 36.188 | 38779 |

| Cuadro Grande | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Año | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Demanda | 39.172 | 41.977 | 44.983 | 48.203 | 51.655 |
| Oferta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mercado insatisfecho | 39.172 | 41.977 | 44.983 | 48.203 | 51.655 |

Nota: La tabla muestra la proyección de la oferta en un periodo de 5 años. Fuente: Elaboración propia (2026) del mercado insatisfecho.

La tabla anterior representa el mercado insatisfecho para los cuadros tejidos con la técnica hilorama, el cual su oferta actualmente en la ciudad de San Juan de Pasto es de cero, ya que no hay artesanos o talleres que se dediquen específicamente a este tipo de artesanía, destacando así un mercado potencial en el cual se identifica una oportunidad para abrir campo a este tipo de artesanía de cuadros tejidos con la técnica hilorama.

4.5 Estrategia de mercadeo.

Producto

Figura 24

Cuadro logo de TEJEMANE



Figura 25
Cuadro bicicletas



Nota. Fuente: Elaboración propia

- Ofrecer cuadros tejidos de alta calidad, con diseños únicos y atractivos que satisfagan el gusto estético de los consumidores. Utilizar hilos de colores vibrantes y materiales sostenibles.
- Incorporar elementos de la cultura nariñense, como patrones indígenas o motivos de la flora y fauna local. Por ejemplo, un diseño que incluya la planta "El Zarcillejo" o el "cuy" puede resonar con la identidad cultural de la región.
- Crear colecciones limitadas que celebren festividades locales, como el "Carnaval de Negros y Blancos". Estas ediciones pueden incluir colores y patrones que reflejen la alegría y la diversidad de la celebración, atrayendo tanto a locales como a turistas.
- Utilizar empaques biodegradables que incluyan información sobre la técnica hilorama y la historia detrás de cada diseño. Por ejemplo, un empaque que contenga una breve descripción de la técnica y su significado cultural puede enriquecer la experiencia del cliente.

Precio

- Dado que el 67,9% de los encuestados prefieren productos del rango de \$100.000 a \$200.000 pesos en precios, Tejemanaje debe centrar su catálogo principal en cuadros sencillos y accesibles. Esto permitirá maximizar las ventas por volumen.
- Para los 17,9% de los encuestados dispuestos a pagar entre 201.000 a 330.000, y el 14,3% que considera precios 301.000 a 400,000, se debe crear una línea de productos Premium. Estos cuadros pueden incluir diseños más elaborados, técnicas mixtas o colaboraciones con artistas locales.
- Implementar promociones durante festividades locales o eventos culturales, ofreciendo descuentos especiales en productos seleccionados. Por ejemplo, durante el "Carnaval de Negros y Blancos",

Plaza

- Vender los cuadros en galerías de arte como en el centro comercial bombona, tiendas especializadas en arte local, ya sea en Barniz de Pasto, Mocca, Nariño Souvenirs, Arte manos tienda artesanal, tienda artesanal origen y plataformas de venta en línea cómo Marketplace o Etsy la cual es una plataforma exclusiva para ventas de artesanía o vintage.
- Asegurarse de que los productos estén disponibles en los lugares donde el público objetivo realiza sus compras.
- Trabajar con distribuidores locales que ya tienen acceso a los puntos de venta y consumidores objetivo para aumentar la cobertura del mercado.
- Abrir una tienda física en una zona céntrica de San Juan de Pasto, preferiblemente en áreas con alto tráfico peatonal, como el centro comercial Unicentro, bombona o cerca de plazas y mercados artesanales. Esto facilitará el acceso a los clientes locales y turistas.

Promoción

- Utilizar plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para compartir imágenes y videos de alta calidad que muestren el proceso de creación de los cuadros, así como los diseños terminados. Publicar historias que resalten la técnica hilorama y la cultura nariñense.
- Crear un hashtag único para la marca, como #HiloramaNariño, e invitar a los clientes a compartir fotos de sus cuadros en sus hogares. Esto fomentará la participación y generará contenido generado por el usuario.
- Realizar demostraciones en ferias y eventos locales, mostrando el proceso de creación de los cuadros. Esto atraerá la atención de los asistentes y les permitirá apreciar la calidad y el arte detrás de cada pieza.
- Utilizar testimonios de clientes satisfechos por cada compra en campañas publicitarias para generar confianza y credibilidad.
- Colaborar con influencers locales que se enfoquen en arte, cultura o sostenibilidad para que promocionen los cuadros en sus redes sociales. Esto puede aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes.

Diseño logo de la marca:

Figura 26

Logo



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Diseño empaques de la marca para productos:

Figura 27

Cuadros



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Eslogan: "Tejiendo Arte"

4.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 7

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

| Categoría | Estrategia | Descripción | Costo Estimado | Frecuencia | Total, Anual |
|--------------|---|---|----------------|------------|--------------------|
| Producto. | Diseño de logo y marca | Diseño original creado por los propietarios | \$ 0 | | \$0 |
| Precio | Descuentos en festividades. | Implementación de promociones durante eventos culturales. | \$ 300.000 | Semestral. | \$600.000 |
| Promoción. | Campañas en redes sociales. | Publicidad en Instagram, Facebook y TikTok incluyendo creación de contenido visual. | \$50.000 | Mensual. | \$600.000 |
| | Demostraciones en ferias y eventos locales. | Costos de participación en ferias y eventos, incluyendo materiales y logística. | \$100.000 | Trimestral | \$300.000 |
| Plaza | Envío de cuadros a domicilio | Entregas seguras con embalaje especial. | \$5.000 | Mensual | \$60.000 |
| TOTAL | | | | | \$1.560.000 |



Nota. La tabla muestra el presupuesto de la mezcla de mercadeo anual teniendo en cuenta las diferentes variables, producto, precio, promoción, plaza y personas. Fuente: Elaboración propia (2026)

5. Plan de operaciones

5.1 Ficha técnica de productos.

Tabla 8

Ficha técnica cuadro pequeño


| FICHA TÉCNICA | |
|--|--|
|  | |
|  | <p>CUADRO PEQUEÑO</p> <p>Cuadro pequeño de madera tejido con la técnica hilograma, cuadros personalizados al gusto del cliente, animaciones de juegos, flores, corazones, imágenes de baja dificultad, diseños para fechas especiales, anime, muñecos, mascotas, retratos o figuras animadas sencillas. Ofreciendo una decoración única y diferente para embellecer espacios de interiores.</p> |
| <p>N° de artículo: 01</p> <hr/> <p>Categoría: Cuadro</p> <hr/> <p>Origen: Regional</p> <hr/> <p>Usos: Decorativo</p> | <p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Madera Sostenible • Personalizado • Decorativos • Resistente y duradera • Colores vibrantes y duraderos <p><i>Especificaciones Técnicas</i></p> <p>Composición: Madera: MDF Clavos: acero Hilos: Lana Pintura: Vinilos</p> |
| | <hr/> <p>Dimensiones: 20 x 20</p> <p>Colores: Rojo, blanco, negro, café</p> <p>Vida útil: 5 años</p> <p>Cuadro: Personalizado</p> <p>Figura: Personaje de video juegos</p> <p>Empaque: Caja decorada de cartón</p> |

Nota. La tabla presenta la ficha técnica para los cuadros pequeños tejidos con técnica hilograma.

Fuente: Propia (2026)

Tabla 9

Ficha técnica cuadro mediano

| <i>Tejemanaje</i> | | FICHA TÉCNICA | |
|---|--|---------------------------|--|
|  | CUADRO MEDIANO | | |
| | <p>Cuadro mediano de madera tejido con la técnica hilorama, cuadros personalizados al gusto del cliente, animaciones de juegos, flores, corazones, imágenes de baja dificultad, diseños para fechas especiales, anime, muñecos, mascotas, retratos o figuras animadas sencillas. Ofreciendo una decoración única y diferente para embellecer espacios de interiores.</p> | | |
| | CARACTERÍSTICAS | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Madera Sostenible • Personalizado • Decorativos • Resistente y duradera • Colores vibrantes y duraderos | | |
| | <i>Especificaciones Técnicas</i> | | |
| Composición: | | Madera: MDF | |
| | | Clavos: acero | |
| | | Hilos: Lana | |
| | | Pintura: Vinilos | |
| Dimensiones: | | 40 x 40 | |
| Colores: | | Gris, blanco, negro, café | |
| Cuadro: | | 5 años | |
| Figura: | | Personalizado | |
| Empaque: | | Mascota | |
| | | Caja decorada de carton | |

Nota. La tabla presenta la ficha técnica para los cuadros medianos tejidos con técnica hilorama.

Fuente: Propia (2026)

Tabla 10
Ficha técnica cuadro grande

Tejemanaje

FICHA TÉCNICA



CUADRO GRANDE

Cuadro grande de madera tejido con la técnica hilorama, cuadros personalizados al gusto del cliente, animaciones de juegos, flores, corazones, imágenes de baja dificultad, diseños para fechas especiales, anime, muñecos, mascotas, retratos o figuras animadas sencillas. Ofreciendo una decoración única y diferente para embellecer espacios de interiores.

CARACTERÍSTICAS

- Madera Sostenible
- Personalizado
- Decorativos
- Resistente y duradera
- Colores vibrantes y duraderos

N° de artículo: 03

Categoría: Cuadro

Origen: Regional

Usos: Decorativo

Especificaciones Técnicas

Composición:

Madera: MDF
 Clavos: acero
 Hilos: Lana
 Pintura: Vinilos

| | |
|---------------------|--|
| Dimensiones: | 70 x 70 |
| Colores: | Nude, rosado, verde, azul, amarillo, negro, café |
| Cuadro: | 5 años |
| Figura: | Personalizado |
| Empaque: | Retrato |
| | Caja decorada de cartón |

Nota. La tabla presenta la ficha técnica para los cuadros grandes tejidos con técnica hilorama. Fuente: Propia (2026)

5.2 Localización e identificación del tamaño del negocio

5.2.3 Matriz de micro localización.

Según la gobernación de Nariño, el departamento de Nariño está situado en el extremo suroccidente del país y su territorio abarca partes de las regiones naturales andina y pacífica, la capital es la ciudad de Pasto. De acuerdo con estimaciones para el año 2025 cuenta con 1,719.281 de habitantes, lo cual lo hace ser el noveno departamento más poblado en Colombia. (Gobernación de Nariño, s. f.).

Figura 28

Mapa del departamento de Nariño.



Nota. La anterior figura muestra el mapa del departamento de Nariño, señalando las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco. Fuente: Wikipedia Colombia – Nariño (2012)

La oferta de cuadros tejidos con técnica hilorama en Nariño debe adaptar la estrategia según las características de cada ciudad, se van a tomar tres ciudades principales Pasto, Ipiales y Tumaco las cuales presentan más auge de población en el departamento y se hará un comparativo para conocer la viabilidad positiva del proyecto.

5.2.4 FACTORES GENERALES:**Tabla 11***Estadísticas generales municipales en Nariño.*

| CIUDAD | POBLACIÓN (ESTIMADA) | NIVEL EDUCATIVO (PRESENCIAL) | INGRESOS PROMEDIO (EVALUACIÓN) | ATRACTOR TURÍSTICO | PUNTO NODAL/ESTRATÉGIC O | VALOR AGREGADO MUNICIPAL/TURISMO. |
|----------------|-------------------------|--|--|--|--|---|
| Pasto | 403,000 | Alta-Universidad de Nariño (9,800 Estudiantes) | Medio alto – (Mayor poder adquisitivo) | Carnaval de negros y blancos. Turismo cultural. | Capital departamental; nodo comercial y de servicios del suroccidente. | Eventos culturales, oferta educativa, tiendas de diseño y artesanías; mercado urbano fuerte. |
| Ipiales | 118,000 | Medio- Instituciones técnicas y sedes universitarias menores | Medio – (Economía basada en comercio fronterizo y turismo) | Santuario de las lajas. (Turismo religioso y de frontera) | Ciudad fronteriza con Ecuador – Corredor comercial fronterizo. | Alto flujo de visitantes religiosos y compradores; ideal para souvenirs y artesanías con identidad. |
| Tumaco | 268,000 | Medio bajo- (Formación técnica y cultural) | Medio bajo – (Economía basada en pesca, agro y comercio local) | Playas del pacifico, cultura afrocolombiana y gastronomía. | Puerto en la costa pacífica; puerta natural al pacífico colombiano. | Arte afro, música, gastronomía; potencial para turismo cultural y de naturaleza. |

Nota. La tabla muestra los factores generales municipales que se consideran para dimensionar el tamaño del sector municipal y su evolución. Fuente: Propia (2026).

Pasto presenta el mercado mejor consolidado con mayor capacidad de compra; Ipiales funciona como un buen corredor turístico-comercial por ser frontera con Ecuador; y Tumaco ofrece oportunidades con enfoque cultural turístico-costero, aunque con menos poder adquisitivo promedio. Si se quiere expandir la venta del producto se iniciará lanzando líneas base de cuadros pequeños, medianos y grandes aprovechando la demanda urbana y canales como tiendas de diseño, ferias universitarias y turismo cultural; para la ciudad de Ipiales se debe adaptar una línea de souvenir/ edición pequeña para vender en los alrededores del Santuario de Las Lajas y en rutas fronterizas; y para Tumaco diseñar colecciones colaborativas con artesanos locales impulsando el turismo cultural con talleres que añadan valor social y atraigan fondos de economía naranja.

5.2.5. Factores relacionados con el turismo

Tabla 12

Estadísticas generales del turismo en Nariño.

| VARIABLE | PASTO | IPIALES | TUMACO |
|--|---|---------------------------------|--|
| TASA DE | 350,000 – 400,000 | 250,000 – 300,000 | 180,000 – 220,000 |
| CRECIMIENTO ANUAL | (+3,5%) | (+2,8%) | (2,1%) |
| TIPOS DE TURISMO PREDOMINANTES | Cultural, académico y de eventos. | Religioso, fronterizo. | Costero, gastronómico, cultural. |
| DURACIÓN PROMEDIO DE ESTANCIA (Días) | 3,5 – 4 días. | 2 – 2,5 días. | 3 – 3,5 días. |
| NIVEL EDUCATIVO PROMEDIO DE LOS VISITANTES | Medio-Alto (Profesionales y estudiantes universitarios) | Medio – (Familias y peregrinos) | Medio – Bajo (Turistas nacionales de bajo presupuesto) |
| INGRESO PROMEDIO TURÍSTICO | Medio-Alto | Medio. | Medio-Bajo. |
| PROYECTOS DE ECONOMÍA NARANJA | Varios (Arte, Cultura) | Medianos. | En crecimiento. |

Nota. La tabla muestra los factores generales que se consideran para dimensionar el tamaño del sector turístico y su evolución. Fuente: Propia (2026).

El cuadro anterior presenta un análisis comparativo de las principales estadísticas turísticas municipales del departamento de Nariño con base de datos estimados tomados del observatorio de turismo de Nariño (2024), el registro Nacional de Turismo (RNT) y proyecciones de la cámara de comercio local.

En el caso de Pasto, la capital departamental concentra el mayor número de visitantes anuales (alrededor de 400,000), impulsado por el Carnaval de Negros y Blancos, declarado

Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. Este evento no solo atrae turismo cultural, sino que también estimula la economía naranja y la demanda de artículos decorativos y artesanales. En el caso del perfil de los visitantes es predominantemente urbano, con nivel educativo medio-alto y una mayor capacidad de gasto lo que convierte a esta ciudad en el mercado más atractivo para ofrecer los productos de Tejemaneje.

Por su parte, Ipiales destaca como el segundo destino turístico más importante en el departamento, con aproximadamente 300,000 visitantes al año. Su turismo se caracteriza por un fuerte componente religioso y fronterizo. El flujo constante de peregrinos colombianos y ecuatorianos representa una oportunidad significativa para la venta de piezas artesanales de menor formato, asociadas a la espiritualidad y la identidad local, sin embargo, exige estrategias flexibles de comercialización ya que el mercado depende de la estacionalidad en fiestas religiosas.

En el caso de Tumaco, el turismo se concentra principalmente en los atractivos naturales y culturales del pacífico, con un flujo de visitantes de 200,000 anuales. A pesar de su poder adquisitivo medio-bajo el visitante busca experiencias ligadas a la cultura afrocolombiana, la gastronomía y el arte musical, lo que hace que ofrezca un entorno propicio para fortalecer las ventas de productos artesanales enfocándose en que se adopten a la identidad y estética local.

Por lo tanto, las estadísticas municipales muestran que el turismo en Nariño es diverso y complementarios por lo que como artesanos se debe adaptar los cuadros a los distintos nichos de mercado. Teniendo en cuenta que la ciudad de Pasto es la que mejor predomina para iniciar con el proyecto de creación de empresa en el campo artesanal.

Considerando los factores anteriores se ilustran mediante la siguiente matriz el proceso de selección de localización para la creación de la empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con técnica hilorama en las principales ciudades estratégicas del departamento de Nariño, considerando una calificación de 1 – 5 siendo 5 puntaje favorable y 1 puntaje contraproducente; luego se promedió la ponderación la cual nos dará el resultado de la ciudad que tiene la mejor viabilidad para ejecutar el proyecto.

Tabla 13
Matriz de macro localización.

| Factor | Peso | PASTO | | IPIALES | | TUMACO | |
|---|------------|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Califica ción | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Población estimada. | 20 | 5 | 1 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 |
| Nivel educativo. | 10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Ingresos promedio. | 10 | 5 | 0,5 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Atractor turístico. | 20 | 5 | 1 | 4 | 0,8 | 5 | 1 |
| Punto nodal/ Estratégico. | 15 | 5 | 0,75 | 4 | 0,6 | 4 | 0,48 |
| Valor agregado municipal/turístico. | 15 | 5 | 0,75 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Tasa de crecimiento sector turismo. | 10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| TOTAL | 100 | | 4,8 | | 3,8 | | 3,5 |

Nota: La tabla presenta la evaluación de la macro localización en tres ciudades del departamento; Pasto, Ipiales y Tumaco. Fuente: Propia (2026)

Pasto se consolida como la mejor opción de localización, con la puntuación ponderada más alta, destacándose especialmente en población, nivel educativo y posición estratégica, factores que son determinantes para ejecutar el proyecto para inversión y desarrollo.

5.2.2 Micro localización.

La ciudad de San Juan de Pasto se ubica en el suroccidente de la nación, en la región andina, con una población de aproximadamente 415,937 habitantes, haciendo que la cabecera municipal esté en la décimo séptima ciudad más poblada del país.

Figura 29

Mapa de la ubicación de la ciudad de San Juan de Pasto en el departamento de Nariño.



Nota. La anterior figura muestra el mapa del departamento de Nariño, señalando la ciudad de San Juan de Pasto. Fuente: Wikipedia. Colombia – Nariño, San Juan de Pasto. (2012)

Para determinar la localización que más se ajuste con las necesidades requeridas para saber la viabilidad del proyecto, se toma en cuenta tres lugares estratégicos de la ciudad que son más concurridos por los visitantes en el norte, centro y sur del territorio.

Para ilustrar el proceso de selección de localización para una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto, se presentan tres ubicaciones diferentes: **Único, Unicentro y Novacentro:**

Tabla 14
Localización e identificación del tamaño del negocio

| Factor | Peso | ÚNICO | | UNICENTRO | | NOVACENTRO | |
|--------------------------|------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Costo de arrendamiento | 0.14 | 5 | 0,7 | 7 | 0.98 | 2 | 0.28 |
| Seguridad del sector | 0.13 | 5 | 0.65 | 5 | 0.65 | 5 | 0.65 |
| Vías de acceso | 0.15 | 7 | 1.05 | 7 | 1.05 | 6 | 1,5 |
| Acceso a MP | 0.10 | 5 | 0.5 | 5 | 0.5 | 7 | 0.7 |
| Costo de producción | 0.08 | 6 | 0.48 | 6 | 0.48 | 6 | 0.48 |
| Mano de obra cualificada | 0.10 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Sistema de transporte | 0.15 | 3 | 0.45 | 6 | 0.9 | 2 | 0.3 |

| Factor | Peso | ÚNICO | UNICENTRO | NOVACENTRO | | | |
|--------------------------------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|------|---|------|
| Disponibilidad de servicios públicos | 0.15 | 2 | 0.3 | 5 | 0.75 | 3 | 0.45 |
| TOTAL | 1.00 | 4.33 | 5.71 | 4.66 | | | |

Nota: La tabla presenta la evaluación de la micro localización en tres sectores de la ciudad, Único, Unicentro y Novacentro, ubicados en la ciudad de Pasto. Fuente: Propia (2026)

Conclusión:

La calificación de las locaciones propuestas para la ubicación que más le beneficia a TEJEMANEJE se dio con el más alto puntaje en el centro comercial UNICENTRO con una ponderación de 5.71 la cual se caracteriza por la favorable combinación de factores clave como el costo de arrendamiento, seguridad del sector y la disponibilidad de servicios públicos. Esto sugiere que puede ofrecer un entorno más propicio para el desarrollo del negocio, resultando en un rendimiento superior en comparación a las otras ubicaciones analizadas las cuales fueron en comparación con el centro comercial ÚNICO y NOVACENTRO.

5.3 Tamaño del negocio

En TEJEMANEJE se han definido tres categorías de productos según su tamaño: pequeños (20x20), medianos (40x40) y grandes (70x70). Para estimar su capacidad de producción anual, se tomó como base una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes, lo que corresponde a 260 días laborables al año.

El tiempo que demanda cada cuadro fue estimado a partir de la práctica de artesanos experimentados. Ellos señalan que el proceso varía porque las fases de diseño, ubicación de clavos,

tejido y acabados no se desarrollan de manera lineal, sino que se intercalan de acuerdo con las características del pedido.

- Cuadros pequeños: pueden completarse cuatro en una sola jornada de trabajo. Son los más ágiles de producir y los de mayor rotación en el mercado.
- Cuadros medianos: requieren alrededor de una media jornada, ya que la cantidad de clavos y la extensión del tejido demandan mayor precisión.
- Cuadros grandes: su elaboración toma un día completo. La complejidad del diseño y el volumen de materiales justifican el tiempo adicional, aunque estos cuadros representan los márgenes más altos de ganancia.

Con base en estos tiempos y los días de trabajo disponibles al año, la capacidad máxima estimada es la siguiente:

1. Pequeños (20x20): 260 x 4 al día = 1.040 cuadros/año.
2. Medianos (40x40): 260 x 2 al día = 520 cuadros/año.
3. Grandes (70x70): 260 x 1 al día= 260 cuadros/año.

Para mantener la motivación del equipo y evitar que las labores se tornen rutinarias, se implementará una rotación periódica de actividades. Cada artesano alternará entre la elaboración de cuadros pequeños, medianos y grandes, lo cual permitirá diversificar sus habilidades y optimizar la eficiencia del proceso productivo.

Tabla 15
Tamaño del negocio

| CUADROS | Días al año | N. de cuadros/ día | Número de cuadros al año | Número de operarios |
|-------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------|
| PEQUEÑOS (20X20) | 260 | 4 | 1.040 | 1 |

| | | | | |
|-------------------------|------------|----------|------------|----------|
| MEDIANOS (40X40) | 260 | 2 | 520 | 1 |
| GRANDES (70X70) | 260 | 1 | 260 | 1 |

Nota: La tabla muestra el número de cuadros producidos al año por la línea de tamaños, considerando el número de días de trabajo, cuadros por día y el número de operarios necesarios.

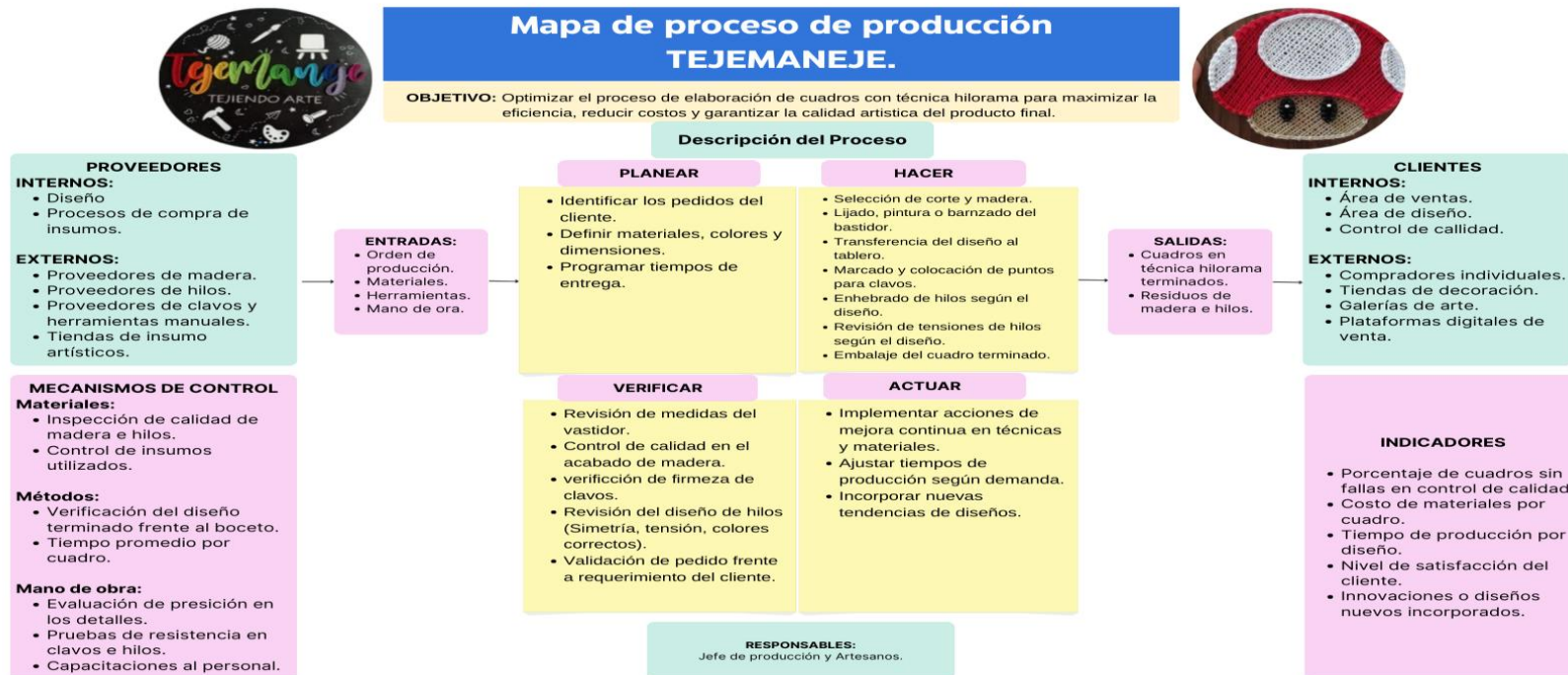
Fuente: Propia (2026)

En cuanto a la distribución de las actividades TEJEMANEJE cuenta con 5 trabajadores en los cuales 3 son los operarios para la producción de los cuadros y se adiciona 1 gerente, 1 auxiliar contable, 1 auxiliar en ventas, 1 jefe de operaciones. Por ende, al tener un número de trabajadores en un rango de menos de 10 y un UVT inferior a 49.769 en 2025 según el DANE se define como una pequeña empresa de acuerdo con el decreto 957 de 2019 en el ARTÍCULO 2.2.1.13.2.2.

5.4 Descripción de procesos de producción, ventas y servicios.

El mapa de procesos para la producción de cuadros en técnica hilorama muestra cómo se organiza y controla la producción desde la planeación hasta la entrega de materiales, las entradas necesarias como madera, hilos, clavos, herramientas y mano de obra, así mismo, el ciclo Planear - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA) aplicado al arte de técnica hilorama, y los mecanismos de control e indicadores que aseguran calidad, eficiencia y satisfacción del cliente. Finalmente, identifica a los clientes internos y externos, y define a los responsables del proceso.

Figura 30
 Mapa de procesos de producción



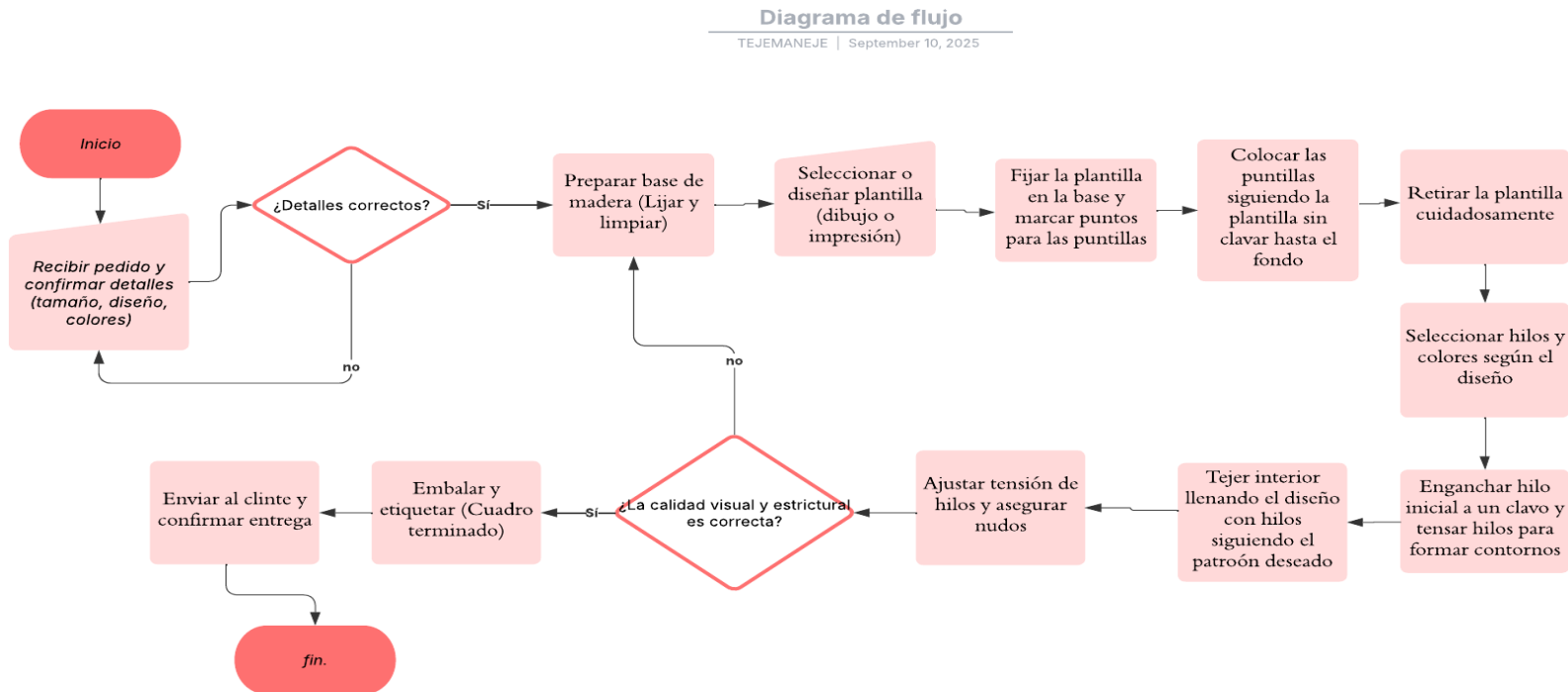
Nota. Mapa de procesos de producción. Fuente: Elaboración propi

El siguiente diagrama de flujo (Figura 25) representa de manera secuencial y detallada las etapas del proceso de producción artesanal de cuadros elaborados con hilos tensados sobre madera MDF. Este proceso inicia con el diseño del boceto y atraviesa distintas fases técnicas y creativas, desde la selección de materiales hasta la revisión final del producto terminado.

El propósito del diagrama es visualizar claramente las decisiones clave, como la aprobación del diseño o la selección de los hilos, que determinan la continuidad o modificación del proceso. Asimismo, se destacan las operaciones principales como el lijado, pintado y clavado de puntillas, así como el tensado de los hilos, las cuales requieren precisión para garantizar un producto estético y de calidad.

Este flujo permite comprender cómo se articulan las actividades manuales y de diseño dentro del proceso productivo, facilitando su estandarización y mejora continua.

Figura 31
Diagrama de flujo.



Nota. Fuente: Elaboración propia

5.5 Distribución física e ingeniería del proyecto

Local que se utilizará para arrendamiento del taller, el cual se arrendará por medio la inmobiliaria SANTANA inmobiliaria, situado en el barrio obrero, comuna 7, Pasto. El local tiene una extensión de 110m² y se arrienda por un valor de \$1.200.000

Figura 32

Local



Nota: La figura muestra el local que se utilizará como taller de producción y oficinas administrativas. Fuente: Fincaraiz (2026).

Figura 33

Local



Nota: La figura muestra el local que se utilizará como taller de producción y oficinas administrativas. Fuente: Fincaraiz (2026)

La distribución física para el taller de Tejemanaje implica ordenar los espacios según las necesidades del proceso productivo, de almacenamiento y empaque. La empresa dispondrá de instalaciones donde se contará con espacio distribuido en:

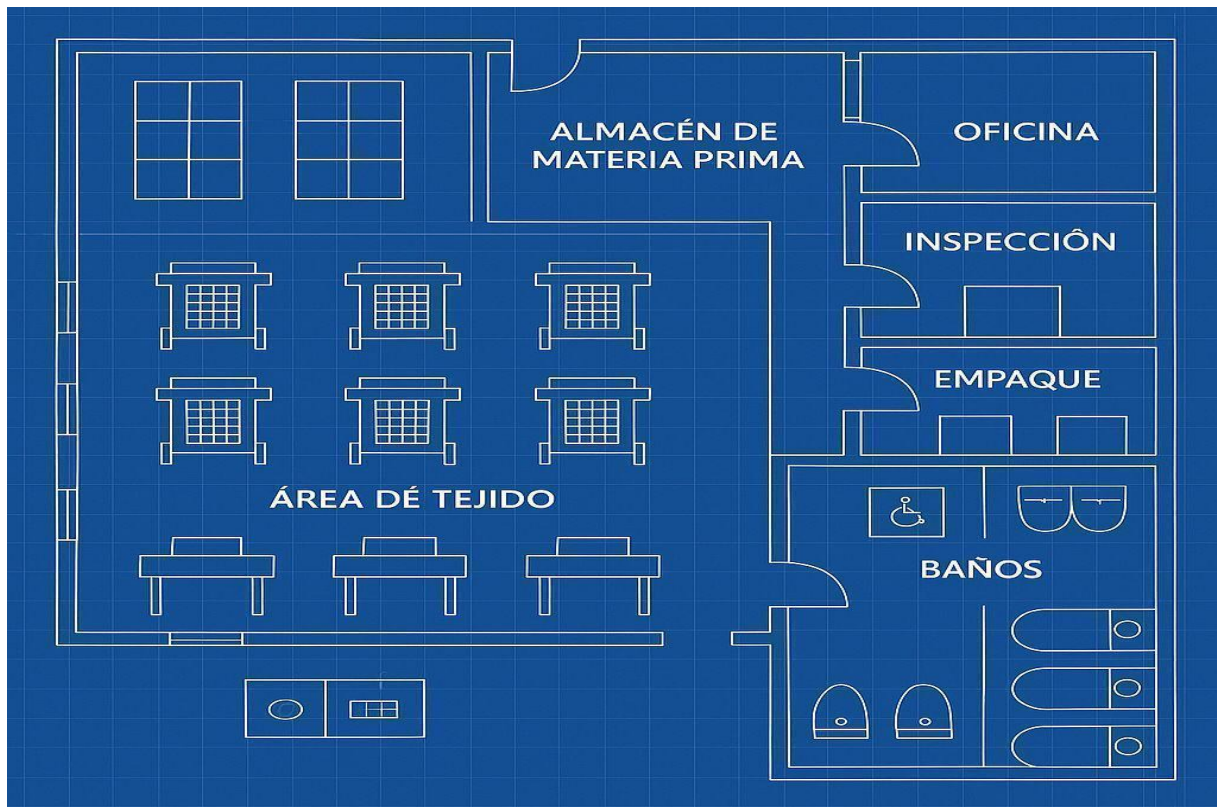
- **Área de Diseño y Creación:** Este espacio está dedicado a la creación de nuevos diseños para los cuadros de hilorama. Esta área debe ser inspiradora para los diseñadores y debe estar muy bien equipada para fomentar la creatividad de diseños nuevos y únicos.
- **Área de Producción:** Esta es la zona más grande de la planta, donde se realizará la fabricación de los cuadros. Esta área debe ser amplia y bien ventilada para permitir que los trabajadores se sientan cómodos y sean eficientes. Aquí se utilizarán técnicas de hilorama para crear figuras únicas en donde se usarán formas geométricas, figuras definidas y personalizadas.
- **Área Administrativa:** Es la oficina donde se gestionan las operaciones comerciales, control de inventarios, gestión de personal y finanzas. Debe estar bien equipada tecnológicamente y al mismo tiempo debe ser ergonómica para los empleados.
- **Zona de Empaque y bodega:** Esta es el área donde se preparan los cuadros para su distribución y venta. Debe ser lo suficientemente amplia para manejar los empaques de manera eficiente y controlada, de esta misma manera mantener condiciones óptimas para preservar la calidad de los hilos y cuadros.

- **Baños:** Espacios fundamentales y necesarios para el bienestar de los empleados.

Como se puede evidenciar en la siguiente figura:

Figura 34

Planos de la planta de "Tejemanaje"



Nota. Fuente: Elaboración propia

En el plano, las diferentes áreas de la planta están demarcadas. La más grande es el área de producción, con proporciones adecuadas para que la creación de los cuadros sea cómoda y eficiente. Junto a la zona de producción está el área de empaque y bodega, que también debe ser amplia para facilitar el proceso de preparación para la venta. La bodega está relacionada con la producción, ya que almacena los productos terminados en condiciones óptimas. La oficina

administrativa se encuentra en un espacio cómodo y amplio para garantizar la ergonomía y comodidad de los colaboradores de la gestión. Por último, los baños son fundamentales para el funcionamiento de la planta, ya que los empleados necesitan un espacio adecuado para sus necesidades fisiológicas.

Nota: La figura muestra el local que se utilizará como taller de producción y oficinas administrativas. Fuente: Fincaraiz (2026)

Figura 35

Isla de comercialización de cuadros Unicentro





Alianza con multimarca “Mujeres pastusas” la cual se encuentra en una isla comercializadora la que se dedica a exhibir diferentes tipos de emprendimientos en la cual encaja Tejemaneje a la perfección, está ubicada en el centro comercial Unicentro, el cual ha sido elegido como la mejor opción para la venta del producto por su gran circulación de público, tanto jóvenes como familias, los cuales encajan con el perfil de clientes de Tejemaneje que buscan artesanías personalizadas y decorativas únicas, Este espacio ofrece visibilidad constante, excelente

accesibilidad para futuros compradores de las diferentes áreas de Pasto. Además, cuenta con infraestructura óptima para exhibición, como vitrinas iluminadas, lo que maximizará las ventas proyectadas de 152 cuadros mensuales aproximadamente entre los 3 tamaños ofrecidos. \$200.000

5.6 Necesidades y requerimientos

Tabla 16

Requerimientos de Materia Prima cuadro pequeño.

| REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA CUADRO PEQUEÑO | | | | |
|--|---|----------|----------------|-------------|
| Descripción | Referencia | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
| Madera MDF se utiliza como base rígida del cuadro, sobre la cual se fijan las puntillas y se desarrolla el diseño (20x20) |  | 1 | \$3.500 | \$3.500 |
| Puntillas pequeñas de acero. Son los puntos de anclaje donde se enrollan y tensan los hilos para dar forma al diseño del hilorama. (caja x100) |  | 1/2 | \$2.500 | \$2.500 |

Hilo líder de alta resistencia y

colores variados. Son el material principal del tejido; se tensan entre las puntillas creando figuras. (1/8)



2

\$4.000

\$8.000

Pintura que sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. (1/10)



1

\$2.000

\$2.000

Ganchos sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos.



1

\$200

\$200

Tornillos para ajustar los ganchos en la parte de atrás del cuadro.



2



\$150

\$300

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de materia prima para llevar a cabo las actividades del cuadro pequeño (20x20), dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026)

Tabla 17
Requerimientos de Materia Prima cuadro mediano.

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA CUADRO MEDIANO

| Descripción | Referencia | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|--|---|----------|----------------|-------------|
| Madera MDF se utiliza como base rígida del cuadro, sobre la cual se fijan las puntillas y se desarrolla el diseño (40x40) |  | 1 | \$7.000 | \$7.000 |
| Puntillas pequeñas de acero. Son los puntos de anclaje donde se enrollan y tensan los hilos para dar forma al diseño del hilorama. (caja x100) |  | 1 | \$5.000 | \$5.000 |

Hilo líder de alta resistencia y colores variados. Son el material principal del tejido; se tensan entre las puntillas creando figuras. (1/6)



3 \$4.000 \$12.000

Pintura que sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. (1/8)



2 \$2.000 \$4.000

Ganchos sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos.



1 \$200 \$200

Tornillos para ajustar los ganchos en la parte de atrás del cuadro.



2 \$150 \$300

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de materia prima para llevar a cabo las actividades del cuadro mediano, dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026)

Tabla 18
Requerimientos de Materia Prima cuadro grande.

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA CUADRO GRANDE

| Descripción | Referencia | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|---|---|----------|----------------|-------------|
| Madera MDF se utiliza como base rígida del cuadro, sobre la cual se fijan las puntillas y se desarrolla el diseño (70x70) |  | 1 | \$10.000 | \$10.000 |
| Puntillas pequeñas de acero. Son los puntos de anclaje donde se enrollan y tensan los hilos para dar forma al diseño del hilorama. (caja x100) |  | 2 | \$5.000 | \$10.000 |
| Hilo líder de alta resistencia y colores variados. Son el material principal del tejido; se tensan entre las puntillas creando figuras. (1/5) |  | 4 | \$4.000 | \$16.000 |

Pintura que sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. (1/6)



3 \$2.000 \$6.000

Ganchos sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos.



2 \$200 \$400

Tornillos para ajustar los ganchos en la parte de atrás del cuadro.



4 \$150 \$600

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de materia prima para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026)

Tabla 19
Requerimientos de Talento Humano

| ADMINISTRATIVO | | | | |
|----------------|----------|-------------|-----------|---------|
| Descripción | Estudios | Experiencia | Funciones | Salario |

| | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|---------------------|
| Gerente | Administración de empresas o afines | 2 años en gestión de proyectos o emprendimientos | Dirección general de la empresa, manejo administrativo, supervisión de procesos y toma de decisiones estratégicas | \$ 3.000.000 |
| Auxiliar de contaduría | técnico en Contaduría | 1 años de experiencia en parte contable, registros y cuentas. | Manejo de registros contables, impuestos y obligaciones legales | \$2.423.500 |
| TOTAL | | | | \$ 5.423.500 |

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de talento humano Administrativo para llevar a cabo las actividades que impliquen información dentro de la empresa TEJEMANEJE.

Fuente: Propia (2026)

| PRODUCCIÓN | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|----------------|
| Descripción | Estudios | Experiencia | Funciones | Salario |
| Operario de corte y pintura | Bachiller académico o técnico en madera | 1 año de experiencia en corte y manejo de madera | Cortar las láminas de madera MDF en las medidas exactas, lijar y pintar los fondos de los cuadros al gusto del cliente y los detalles después de tejerlos. | \$2.000.000 |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---------------------|
| Operario de producción | Bachiller académico o técnico en artes | 1 año de experiencia en artes, manejo de diseños. | Clavar las puntillas sobre la base de madera pintada, dependiendo el diseño del cliente, siguiendo el boceto establecido. | \$2.000.000 |
| | Técnico en artes, manualidades o diseño | 1 año de experiencia en artes, manejo de diseños. | Tejer los cuadros con la técnica hilorama dependiendo lo establecido por los clientes. | \$2.000.000 |
| TOTAL | | | | \$ 6.000.000 |

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de talento humano de producción para llevar a cabo las actividades de producción dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026)

Tabla 20
Requerimientos de Máquinas y Equipos.

| Producto | Descripción | Referencia | Cantidad | Costo Aprox. |
|-----------------------------------|--|--|----------|--------------|
| Compresor de aire portátil | Equipo que genera aire a presión. Se emplea para limpiar las superficies de madera, retirar polvo después del lijado y mantener el área de trabajo libre de residuos. |  | 1 | \$330.000 |

**Cortadora de
madera
industrial**

Máquina eléctrica que corta con exactitud las medidas deseadas de la madera MDF.



1

700.000

**Lijadora
eléctrica**

Máquina eléctrica con superficie abrasiva. Alisa la superficie de la madera MDF antes de pintarla o clavar las puntillas, mejorando la calidad final del cuadro.



1

\$350.000

**Pistola de
pintura
eléctrica**

Máquina que facilita y optimiza el tiempo al momento de pintar la base de madera MDF.



1

\$150.000

| | | | | |
|----------------|---|---|---|--------------------|
| Taladro | Herramienta eléctrica para colocar los ganchos en la parte de atrás del cuadro. |  | 1 | 120.000 |
| TOTAL | | | | \$1.650.000 |

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de máquinas y equipos para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026).

Tabla 21
Requerimientos de Máquinas y Equipos.

| Producto | Descripción | Referencia | Cantidad | Costo Aprox. |
|---|--|--|-----------------|---------------------|
| Software de diseño gráfico (licencia permanente) | Programa digital especializado en edición y creación de imágenes. Se usa para diseñar los patrones o figuras que se llevarán al cuadro en hilos. |  | 1 | \$1.000.000 |



| | | | | |
|--|--|--|----------|--|
| <p>Computador de escritorio para diseño</p> | <p>Dispositivo informático fijo de alta capacidad. Sirve para ejecutar software de diseño gráfico y planificar los proyectos.</p> |  | <p>2</p> | <p>\$2.000.000 C/U \$4.000.000</p> |
| <p>Impresora multifuncional</p> | <p>Equipo que imprime, escanea y fotocopia. Permite imprimir plantillas de los diseños que luego se trasladan a la madera para guiar el hilorama.</p> |  | <p>1</p> | <p>\$700.000</p> |
| <p>Teléfono fijo</p> | <p>Dispositivo de comunicación alámbrico. Garantiza contacto con clientes y proveedores, especialmente en áreas donde la señal móvil puede ser deficiente.</p> |  | <p>1</p> | <p>\$100.000</p> |

TOTAL **\$5.800.000**

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de equipos de cómputo para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026).

Requerimiento de herramientas. Con el fin de poder realizar los cuadros de la mejor calidad se necesita herramientas básicas, las cuales son las siguientes:

Tabla 22
Requerimientos de Máquinas y Equipos.

| Producto | Descripción | Referencia | Cantidad | Costo Aprox. |
|-----------------|--|---|----------|--------------|
| Martillo | Herramienta necesaria para colocar las puntillas en el cuadro y poder tejer, |  | 2 | \$60.000 |
| Metro | Herramienta necesaria para medir con exactitud la madera MDF, con el fin de que las medidas de los |  | 2 | \$40.000 |

cuadros sean
exactos

**Tijeras
industriales**

Herramienta necesaria para cortes exactos de bocetos o plantillas de papel, que serán plasmadas en los cuadros.



2 \$40.000

Regla

Herramienta que facilita las medidas y la exactitud al momento de corte de la madera MDF. .




1 \$20.000





| | | | | |
|---------------|--|---|--------|----------|
| Pinzas | Herramienta que facilita el agarre al momento de clavar las puntillas en la base de madera MDF. . |  | 2 | \$60.000 |
| Cinta | Dispositivo informático fijo de alta capacidad. Sirve para ejecutar software de diseño gráfico y planificar los proyectos. |  | 3 | \$30.000 |
| Lápiz | Herramienta que ayuda con trazos para que la dimensiones de los cuadros sean perfectas. |  | 1 caja | \$12.000 |

| | | | |
|---------------------------|---|-------|----------------|
| Brochas de pintura |  | 1 kit | \$50.000 |
| TOTAL | | | 312.000 |

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de herramientas básicas para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026).

Tabla 23
Requerimientos de Muebles y Enseres.




| Producto | Descripción | Referencia | Cantidad | Costo aprox. |
|---------------------------------|---|---|-----------------|----------------------------|
| Mesas de trabajo grandes | <p>Superficies amplias y resistentes. Brinda espacio suficiente para ensamblar, clavar y tejer los cuadros.</p> |  | 2 | \$400.000 c/u \$800.000 |

| | | | | |
|---|---|---|----------|------------------------------------|
| <p>Sillas ergonómicas</p> | <p>Asientos diseñados para brindar comodidad y cuidar la postura. Permiten trabajar varias horas en tejido sin generar fatiga excesiva.</p> |  | <p>2</p> | <p>\$150.000 c/u \$300.000</p> |
| <p>Estantería metálica</p> | <p>Mueble de almacenamiento de metal. Se utiliza para organizar materia prima (madera, hilos, pintura) y herramientas.</p> |  | <p>1</p> | <p>\$300.000</p> |
| <p>Armario para herramientas</p> | <p>Mueble cerrado de almacenamiento. Mantiene organizadas y seguras las herramientas pequeñas y equipos manuales.</p> |  | <p>1</p> | <p>\$200.000</p> |
| <p>Escritorios</p> | <p>Escritorio básico para los equipos de cómputo de diseños para los cuadros</p> |  | <p>1</p> | <p>\$300.000</p> |

| | |
|--------------|--------------------|
| TOTAL | \$1.900.000 |
|--------------|--------------------|

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de muebles y enseres para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026)

Tabla 24
Requerimientos de Equipos de Oficina

| Producto | Descripción | Referencia | Cantidad | Costo aprox. |
|-------------------------------|---|--|-----------------|---------------------|
| Escritorio con cajones | Mueble de oficina con superficie de trabajo y compartimentos de almacenamiento (cajones). Proporciona un espacio cómodo para realizar labores administrativas o de diseño, mientras los cajones permiten organizar papelería, plantillas, documentos de proyectos y materiales pequeños, manteniendo ordenado el área de trabajo. |  | 1 | \$400.000 |
| Sillas ejecutivas | Silla acolchada de oficina. Para el área administrativa, brindando comodidad en tareas de gestión. |  | 1 | \$100.000 |
| Archivador | Mueble de acero con cajones. Almacena documentos oficiales y de mayor importancia con mayor seguridad que los archivadores plásticos. |  | 1 | \$150.000 |

| | | | | |
|-------------------------|---|--|---|------------------|
| Cafetera pequeña | Electrodoméstico para preparar café. Aporta comodidad y bienestar al equipo durante las jornadas de trabajo. |  | 1 | \$70.000 |
| TOTAL | | | | \$720.000 |

Nota. La tabla muestra el requerimiento necesario de equipos de oficina para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa TEJEMANEJE. Fuente: Propia (2026)

5.7 Plan de producción u operación

El plan que se va a implementar en la empresa TEJEMANEJE es la producción por unidades de cuadros hilorama, manejando un porcentaje del 9,8% de la tasa de crecimiento compuesta anual según (Cognitive Market Research, 2026), y tomando como base el tamaño del negocio para estimar el número de cuadros que se producirá anualmente. La proyección de la producción se realiza a 5 años de 2025 - 2029, considerando el crecimiento esperado del mercado artesanal y la capacidad instalada de la empresa, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 25
Plan de Producción.

| PLAN DE PRODUCCIÓN | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CUADROS HILORAMA | Número de cuadros al año | Tasa de crecimiento | 9,8% | | | |
| | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Cuadros pequeños (20x20) | 1.040 | 1.142 | 1.254 | 1.377 | 1.512 | 1.660 |
| Cuadros medianos (40x40) | 520 | 571 | 627 | 688 | 756 | 830 |
| Cuadros grandes (70x70) | 260 | 285 | 313 | 344 | 378 | 415 |
| TOTAL | 1.820 | 1.998 | 2.194 | 2.409 | 2.646 | 2.845 |

Nota. La tabla presenta el plan de producción por cada línea de tamaño en el periodo 2025 a 2029, considerando una tasa de crecimiento del sector, la cual corresponde al 9,8%. Los valores reflejan el número estimado de cuadros a producir por año en cada categoría. Fuente: Propia (2026)

Para el año 2025 y 2026 se cubrirá el 1,7% del mercado insatisfecho, para el año 2027, 2028 y 2029 se cubrirá el 1,8% del mercado insatisfecho en la ciudad de San Juan de Pasto

5.7.1 Plan preoperatorio

Tabla 26
Plan Preoperatorio

| Actividad | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Arrendamiento de local | . | | | | | |
| 2. Compra de maquinaria y equipo computo | | . | . | | | |
| - Cortadora de madera | | . | | | | |
| - Taladro eléctrico | | . | | | | |
| - Compresor de aire | | . | | | | |
| -Pistola de pintura eléctrica | | . | | | | |
| - Martillo | | . | | | | |
| - Tijeras industriales | | . | | | | |
| - Metro | | . | | | | |
| - Regla | | . | | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| - Pinzas | . | | |
| - Cinta | . | | |
| - Lápiz | . | | |
| - Brochas de pintura | . | | |
| - Computadores | . | | |
| - Impresora | . | | |
| - Teléfono | . | | |
| - Software de diseño gráfico | . | | |
| 3. Adquisición de mobiliario | . | . | |
| - Mesas de trabajo | . | | |
| - Escritorios | . | | |
| - Sillas | . | | |
| - Estantería | . | | |
| - Armario para herramientas | . | | |
| - Archivador | . | | |
| - Cafetera | . | | |
| 4. Trámites legales y permisos | . | | |
| - Permisos y licencia | . | | |
| - Registro mercantil | . | | |
| - Gastos de constitución | . | | |
| - Registro de marca | . | | |
| - Bomberos | . | | |
| 7. Contratación de personal | . | . | |
| - Gerente | . | | |
| - Operario de corte y pintura | . | | |
| - Operario de producción | . | | |
| - Operario de tejido | . | | |
| - Auxiliar contable | . | | |
| - Artesanos especializados | . | | |
| 8. Desarrollo de marca | . | . | |
| - Diseño de logo, slogan y etiquetas | . | | |
| - Creación de redes sociales y página web | . | | |
| 9. Pruebas de producción | . | . | |
| - Prototipos de cuadros | . | | |
| - Ajustes técnicos | . | | |
| 10. Estrategias comerciales | . | . | . |
| - Campaña en redes sociales | . | . | . |

| | | | |
|--|---|---|---|
| - Participación en ferias artesanales | . | . | . |
| - Alianzas con tiendas decorativas | . | . | . |
| 11. Capacitación del equipo | . | . | . |
| - Técnicas de hilorama | . | . | . |
| - Atención al cliente | . | . | . |
| 12. Lanzamiento oficial (comercial) | . | . | . |

Nota. Plan pre operativo. Fuente: Elaboración propia

El plan preoperatorio corresponde a la fase de preparación previa al inicio formal de las actividades productivas y comerciales de la empresa. Su propósito es establecer las bases organizativas, legales, técnicas y logísticas necesarias para garantizar un arranque ordenado, eficiente y competitivo en el mercado.

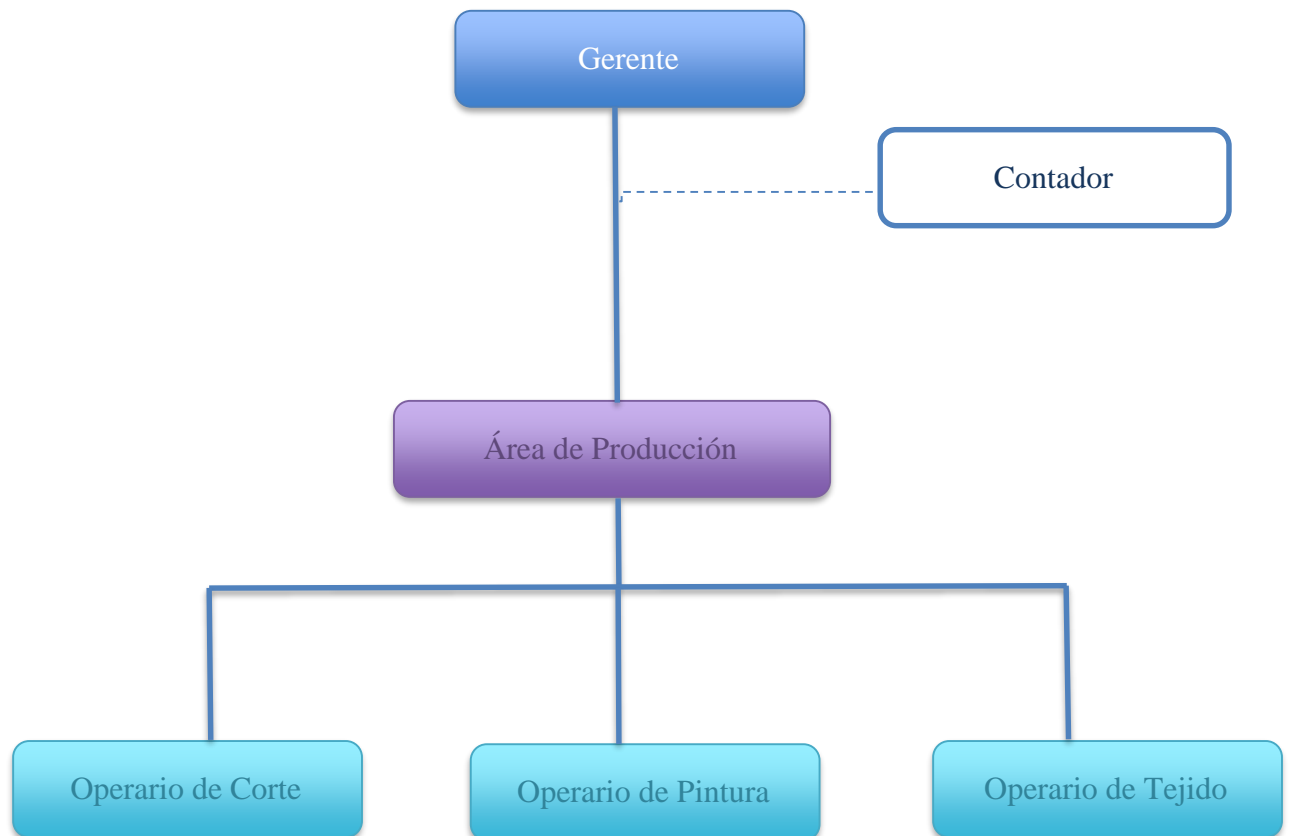
Este plan comprende actividades clave como la adecuación del espacio físico de trabajo, la compra de maquinaria y mobiliario especializado, y la adquisición de herramientas tecnológicas que faciliten el diseño y la producción. También incluye los trámites legales y permisos obligatorios para el funcionamiento formal de la empresa, así como la contratación del personal requerido y la capacitación en técnicas de hilorama y atención al cliente.

De igual forma, contempla la construcción de la identidad corporativa a través del diseño de marca, logotipo y manual de identidad, la elaboración de pruebas de producción para validar prototipos y realizar ajustes técnicos, y la puesta en marcha de estrategias comerciales que posicionen la empresa mediante campañas en redes sociales, participación en ferias y alianzas estratégicas. Finalmente, el plan preoperatorio culmina con el lanzamiento oficial de la empresa al mercado, consolidando así todo el trabajo previo en una oferta comercial lista para atender a los clientes.

6. Aspectos organizacionales

6.1 Estructura organizacional.

Figura 36
Organigrama Tejemaneje



Nota. El organigrama muestra de manera jerárquica los diferentes cargos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional del plan de negocio de cuadros técnica hilorama Tejemanaje permite una adecuada distribución de responsabilidades y funciones, con el fin de organizar y dividir el trabajo de acuerdo a las habilidades de cada colaborador. Esta estructura facilita una correcta coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, permitiendo el desarrollo eficiente de las actividades productivas y administrativas.

De esta manera, la organización busca garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, optimizando el uso de los recursos disponibles y asegurando la eficiencia en los procesos internos.

En la parte superior del organigrama se encuentra el Gerente, quien es el responsable de la dirección general de la empresa. Su función principal es planificar, coordinar y supervisar todas las actividades de la organización, así como tomar decisiones estratégicas que permiten el crecimiento y desarrollo del negocio. Además, el gerente se encarga de establecer los lineamientos de trabajo, controlar el cumplimiento de los objetivos y garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

La organización cuenta con un contador, quien brinda apoyo en los procesos contables y financieros de la empresa. Este cargo mantiene una relación de apoyo administrativo con la gerencia, colaborando con el registro de operaciones contables, control de ingresos y gastos, organización de documentos financieros y apoyo en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Por otra parte, dentro de la estructura organizacional se encuentra el Área de Producción, encargada de llevar a cabo la elaboración de los productos ofrecidos por la empresa. Esta área

depende directamente de la gerencia y tiene la responsabilidad de garantizar la correcta fabricación de los cuadros en técnica hilorama, manteniendo estándares de calidad en cada proceso.

El área de producción está conformada por tres cargos operativos que desarrollan funciones específicas dentro del proceso productivo:

1. **Operario de Corte:** Encargado de realizar los cortes de los materiales necesarios para la elaboración de los cuadros, preparando las bases y asegurando que las dimensiones sean adecuadas para el proceso de producción.
2. **Operario de Pintura:** Responsable de aplicar los acabados de pintura a las bases de los cuadros, garantizando una presentación estética adecuada y una correcta preparación del material antes de continuar con el proceso de elaboración.
3. **Operario de Tejido:** Encargado de realizar el proceso de tejido en hilo sobre los clavos establecidos en la base, desarrollando el diseño final del cuadro en técnica hilorama.

De esta manera, la estructura organizacional permite una adecuada distribución del trabajo, facilitando la coordinación entre las actividades administrativas y productivas, y contribuyendo al cumplimiento eficiente de los objetivos del negocio.

6.2 Descripción de funciones.

Tabla 27

Descripción de funciones por cargo

| Cargo/ Área | Perfil | Funciones Principales | Experiencia |
|-----------------|---|---|--|
| Gerente. | <p>Formación: Profesional en administración de empresas o a fines.</p> <p>Competencias: Dirección de equipos, planeación estratégica, toma de</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y supervisar todas las áreas de la empresa. • Representar legalmente la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • 1 + años en gestión empresarial o cargos de liderazgo. |

| Cargo/ Área | Perfil | Funciones Principales | Experiencia |
|--|--|---|--|
| Asesor Contable. | decisiones, resolución de problemas. | <ul style="list-style-type: none"> ● Tomar decisiones operativas y estratégicas. | <ul style="list-style-type: none"> ● 2 + años en áreas contables y tributarias. |
| | Cualidades personales: Comunicación asertiva, liderazgo inspirador, visión de futuro. | <ul style="list-style-type: none"> ● Presentar informes a la junta directiva. | |
| | Formación: Contador público con tarjeta profesional. | <ul style="list-style-type: none"> ● Brindar apoyo especializado en temas contables y tributarios. | |
| | Competencias: Manejo de software contable, normatividad NIIF, planeación tributaria. | <ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar estados financieros. ● Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales. | |
| Área de Producción (3 operarios) | Cualidades personales: Honestidad, confidencialidad, capacidad analítica. | <ul style="list-style-type: none"> ● Recomendar estrategias financieras y de control de costos. | |
| | Formación: capacitación en diseño, manejo de materiales, técnicas de tejido y nociones básicas en dibujo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Preparar y manejar materiales y herramientas. | <ul style="list-style-type: none"> ● 1 – 2 años en talleres artesanales, ferias o exposiciones. |
| | Competencias: Creatividad, manejo de materiales artesanales, diseño básico. | <ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de la técnica hilorama. ● Gestionar pedidos y tiempos de producción. | |
| Cualidades personales: Innovador, comunicativo, trabajo en equipo. | | | |

Nota. Descripción de cargos. Fuente: Elaboración propia

6.3 Normatividad.

6.3.1. Normatividad empresarial (constitución legal de la empresa)

Puesto que las creadoras de las empresas son más de dos personas naturales, se opta por constituir la empresa en “sociedad por acciones simplificadas S.A.S” debido a esto se consulta la Ley 1258 del 2008 la cual habla de los requerimientos necesarios para seguir los planteamientos y constituir la empresa. Por lo tanto, de manera unánime se elige el nombre de TEJEMANEJE S.A.S para la empresa.

Tabla 28

Requisitos Necesarios para la creación de la empresa.

| Documento | Tiempo | Costo |
|--|---------------|-----------|
| Tipo de empresa y estatutos. | 1-3 días. | 0 |
| Nombre en cámara de comercio. | Inmediato. | \$40.000 |
| Constitución de la S.A.S (Documento o escritura) | 1-3 días. | \$600.000 |
| Registro Único Empresarial y Social. | | \$8,100. |
| Diligenciamiento del formulario adicional de registro en otra ciudad. (CAE) | | 7,900. |
| Anexar balance o información financiera firmada por un contador. | | \$50,000 |
| Registro cámara de comercio. | 1-2 días. | \$73.000 |
| Registro marca | 3 - 12 meses. | \$609.500 |
| NIT – DIAN | 1 día. | 0 |

| Documento | Tiempo | Costo |
|---|---------------------|--|
| Apertura de Cuenta bancaria. | 1-3 días. | \$100.000 - \$200.000 |
| Registro ICA | 1 día. | 0 |
| Libro de Accionistas y Libro de Actas. | 1-30 días | 23,100. |
| Seguridad social. | 1-2 días. | 30% sobre nómina. |
| Matricula de industria y comercio. | | 0 |
| Permisos municipales. | 2-5 días. | \$100.000 - \$300.000 |
| Afiliaciones de la empresa y trabajadores al sistema de seguridad social. | | 0 |
| Cuerpo técnico y certificado del cuerpo de bomberos | 15 días | \$50,000 |
| Total aprox. | 20 días - 12 meses. | \$1.961.000 - \$2.5M (Sin contar nómina) |

Nota. Requisitos necesarios para la creación de empresa. Fuente: Elaboración propia

Órganos de Control y Vigilancia:

El objeto social estará controlado y vigilado por:

- Superintendencia de sociedades (Decreto 1074 de 2015 y ART 45 de LEY 1258 DE 2008, 2008)
- Superintendencia de industria y comercio.
- DIAN.
- Alcaldía municipal de Pasto.
- Contraloría Municipal y Departamental.
- Procuraduría Municipal y Departamental.
- Autoridades sanitarias.

- Estatuto empresa Tejemanaje S.A.S.

Acto Constitutivo

Nosotros, Yolima Fabiana Morales Portilla, de nacionalidad colombiana, identificada con CC. 1.004.695.414 domiciliada en la ciudad de Pasto, Sandra Camila Silva Burbano, identificada con CC. 1.117.521.967 domiciliada en la ciudad de Pasto, y Luisa Fernanda Guerrero Burbano identificada con CC. 1.081.273.527 domiciliada en la ciudad de Pasto declaramos haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada Tejemanaje S.A.S., dedicada a la fabricación y comercialización de cuadros tejidos con técnica hilorama, por término indefinido de duración.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad destinados a terceros la denominación siempre estará seguida de las palabras “Sociedad por acciones simplificadas” o de las iniciales S.A.S.

Capítulo

I

Disposiciones Generales

Artículo 1º. Forma. - La empresa que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará Tejemanaje S.A.S., dirigida por las cláusulas establecidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales pertinentes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “S.A.S.”

Artículo 2º. Objeto Social. - La sociedad tendrá como objeto principal la fabricación y comercialización de cuadros tejidos con técnica hilorama elaborados en el municipio de Pasto. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el

extranjero, relacionadas con el objeto mencionado, así como actividades similares o complementarias que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3°. Domicilio. - El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Pasto y su dirección para notificaciones judiciales será en el Barrio Obrero.

Artículo 4°. Término de Duración. - El término de duración de la sociedad será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5°. Capital Autorizado. - El capital autorizado de la sociedad es de \$100.000.000, dividido en 1.000 acciones de valor nominal de \$100.000 cada una.

Artículo 6°. Capital Suscrito. - El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$70.000.000, dividido en 810 acciones ordinarias de valor nominal de \$100.000 cada una.

Artículo 7°. Capital Pagado. - El capital pagado de la sociedad es de \$60.000.000, dividido en 600 acciones ordinarias de valor nominal de \$100.000 cada una.

Tabla 29
Capital Suscrito

| Accionista | No. Acciones suscritas | Capital suscrito | No. Acciones autorizadas | Capital autorizado |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Yolima Fabiana Morales Portilla | 233 | 23.000.000 | 333 | 100.000.000 |

| | | | | |
|--|-----|------------|------|-------------|
| Sandra Camila Silva Burbano | 233 | 23.000.000 | 333 | 100.000.000 |
| Luisa Fernanda Guerrero Burbano | 234 | 23.400.000 | 334 | 100.000.000 |
| Totales | 700 | 70.000.000 | 1000 | 100.000.000 |

Nota. La tabla muestra el capital suscrito de los respectivos socios para la creación de la empresa.
Fuente: Propia (2026)

Tabla 30
Capital Pagado

| Nombre del socio | Número De acciones suscritas | Capital suscrito | Número de acciones pagadas | Capital pagado |
|--|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Yolima Fabiana Morales Portilla | 200 | 20.000.000 | 200 | 20.000.000 |

| | | | | |
|--|-----|------------|-----|------------|
| Sandra Camila Silva Burbano | 200 | 20.000.000 | 200 | 20.000.000 |
| Luisa Fernanda Guerrero Burbano | 200 | 20.000.000 | 200 | 20.000.000 |
| Totales | 600 | 60.000.000 | 600 | 60.000.000 |

Nota. La tabla muestra el capital pagado que los socios invertirán directamente en la empresa a cambio de acciones o participación en el capital social. Fuente: Propia (2026)

Artículo 8°. Derechos que confieren las acciones. - En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas. Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular serán transferidos a quien las adquiere.

Artículo 9°. Naturaleza de las acciones. - Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley.

Artículo 10°. Aumento del capital suscrito. - El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11°. Acciones de pago. - En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes para el pago en especie.

Artículo 12°. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. - Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 13°. Restricciones a la negociación de acciones. - Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 14°. Órganos de la sociedad. - La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 15°. Sociedad devenida unipersonal. - La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se les confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo. Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 16°. Asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas la integra el o los accionistas de la sociedad, con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, se convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley. La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente. La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan. Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad. Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 17°. Convocatoria a la asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitar por escrito al representante legal la convocatoria a una asamblea general extraordinaria, indicando el objeto de la convocatoria. El representante legal debe convocar la asamblea general extraordinaria dentro de los quince (15) días siguientes a la

solicitud. En caso de no convocarse, se podrá convocar a la asamblea por el revisor fiscal o por el superintendente de sociedades.

Artículo 18°. Quórum. - Para que la asamblea general de accionistas pueda deliberar válidamente, se requerirá la presencia de la mayoría de las acciones suscritas. Si no se constituye quórum en la primera convocatoria, se procederá a una segunda convocatoria para la misma fecha, hora y lugar, con el mismo orden del día. En esta segunda convocatoria, la asamblea se liberará válidamente con la presencia de cualquier número de accionistas. Las resoluciones se adoptarán por mayoría simple de los votos presentes, salvo en aquellos casos en los que la ley exija mayorías especiales.

Artículo 19°. Reuniones. - La asamblea general de accionistas se reunirá ordinariamente dentro de los tres (3) meses siguientes al cierre del ejercicio, para considerar la cuenta del mismo y resolver sobre la distribución de utilidades. La asamblea general extraordinaria se reunirá en cualquier momento para tratar los asuntos que no correspondan a la reunión ordinaria.

Artículo 20°. Funciones de la asamblea. - La asamblea general de accionistas tendrá las funciones previstas en la Ley 1258 de 2008 y en el Código de Comercio, entre las cuales se encuentran la elección del representante legal, la revisión de los estados financieros y la toma de decisiones sobre el destino de las utilidades.

Capítulo IV

Administración

Artículo 21°. Representante Legal. - La administración de la sociedad estará a cargo del representante legal, quien será designado por la asamblea general de accionistas y tendrá las

facultades de administración y representación judicial y extrajudicial de la sociedad. La duración en el cargo será de dos (2) años.

Artículo 22°. Funciones del Representante Legal. - El representante legal tendrá las siguientes funciones:

- Ejecutar las decisiones de la asamblea general de accionistas.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la sociedad.
- Administrar el patrimonio de la sociedad.
- Convocar las reuniones de la asamblea general de accionistas.
- Rendir informes periódicos a la asamblea general de accionistas sobre la marcha de los negocios.

Artículo 23°. Prohibiciones al Representante Legal. - El representante legal no podrá contraer obligaciones en nombre de la sociedad con sí mismo o con personas con las que esté asociado, salvo que la operación haya sido autorizada por la asamblea general de accionistas.

Capítulo V

Disposiciones Financieras y Contables

Artículo 24°. Ejercicio Fiscal. - El ejercicio fiscal de la sociedad será del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Artículo 25°. Libros Contables. - La sociedad llevará los libros contables y registros exigidos por la ley, que incluirán el libro de actas, el libro de registro de accionistas, y los libros contables que permitan reflejar adecuadamente la situación económica y financiera de la sociedad.

Artículo 26°. Estados Financieros. - Al cierre de cada ejercicio fiscal, el representante legal deberá preparar los estados financieros y presentarlos a la asamblea general de accionistas para su aprobación. Estos estados financieros serán elaborados de acuerdo con las normas contables y financieras vigentes.

Artículo 27°. Distribución de Utilidades. - Las utilidades netas de la sociedad serán distribuidas conforme a lo decidido por la asamblea general de accionistas, previo cumplimiento de las reservas legales y estatutarias.

Capítulo VI

Disposiciones Adicionales

Artículo 28°. Modificación de los Estatutos. - Los estatutos podrán ser modificados por decisión de la asamblea general de accionistas, con el voto favorable de las dos terceras partes de las acciones suscritas. Las modificaciones deberán inscribirse en el registro mercantil.

Artículo 29°. Disolución y Liquidación. - La sociedad podrá disolverse por decisión de la asamblea general de accionistas, por causas legales o por cualquier otra causa establecida en la ley. La liquidación se llevará a cabo conforme a lo dispuesto por la ley y por la asamblea general de accionistas.

Artículo 30°. Reglamentos Internos. - La sociedad podrá adoptar reglamentos internos para el desarrollo de su actividad, siempre que no contravengan lo dispuesto en estos estatutos y en la ley.

CC: 1.004.695.414 de Providencia.

Sandra Camila Silva Burbano.

CC: 1.117.521.967 de Florencia

Luisa Fernanda Guerrero Burbano.

CC: 1.081.273.527 de Pasto

6.3.2 Normatividad tributaria

TEJEMANEJE debe cumplir con la normatividad tributaria ya que es una obligación legal donde está escrita en la constitución política de Colombia (art.95) que establece que todos los ciudadanos y empresas deben contribuir al financiamiento del estado ya que el estatuto tributario regula el cómo las empresas y personas deben declarar y pagar impuestos. Si la empresa no cumple, la DIAN puede imponer multas, sanciones económicas y hasta el cierre temporal.

Esto también genera confianza en clientes y proveedores y permite participar en ferias, licitaciones y vender a entidades públicas o privadas grandes.

La normatividad tributaria que se debe cumplir en TEJEMANEJE es la siguiente:

- Registro e identificación tributaria: Es importante estar registrados en el Registro Único Tributario (RUT) al crear la empresa ya que ayuda a legalizar la existencia, por lo que permite expedir facturas y crear cuentas bancarias al igual que acceder a créditos, participar en licitaciones y poder acceder a beneficios estatales, además de evitar sanciones y bloqueos.

- Declaración y Pago de Impuestos: Está bajo el Régimen Simple de Tributación (RST) ya que este ayuda a simplificar las cargas administrativas y reduce costos operativos. Las pautas claves que se deben tener en cuenta son: Elección del régimen (Simple u Ordinario), impuestos sobre las ventas, obligaciones formales para 2026 y beneficios para el sector artesanal,
- Impuesto sobre la renta: A pesar de que la renta es un costo, es crucial porque es una herramienta formal que permite que la empresa artesanal sea vista como una entidad seria y rentable ante el mercado y el sector financiero en Colombia. Se debe declarar anualmente bajo una tarifa general del 35% sobre la utilidad neta.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): Las obligaciones claves que se deben tener en cuenta para sujetar este impuesto al valor agregado son el cobro del Iva 19% sobre el precio de venta de las artesanías, facturación electrónica, se debe declarar y pagar bimestral y trimestral a la DIAN.
- Impuesto de Industria y Comercio (ICA): El ICA es un impuesto municipal que deben pagar las empresas por realizar actividades comerciales, industriales o de servicios, de esta manera se opera legalmente en el municipio donde se desarrolla la actividad en este caso en el municipio de Pasto, al igual que se evitan sanciones, multas o intervenciones por parte de la autoridad municipal. Este impuesto también actúa como beneficio para poder participar en ferias, mercados artesanales y eventos públicos.
- Retención en la fuente: Tejemaneje es una empresa distribuidora y comercializadora la cual debe hacer retenciones a la hora de hacer el pago a proveedores y si se contrata servicios esteros, la parte que debe retener la empresa debe ser transferida a la DIAN ya que esta retención anticipada ayuda a cubrir el impuesto sobre la renta y de industria y comercio. El porcentaje de retención varía anualmente según lo que imponga el gobierno.

- Información Exógena: Se debe reportar a la DIAN de manera periódica información que incluya datos sobre movimientos financieros relevantes para ayudar con la fiscalización y obligaciones tributarias de la empresa.
- Facturas Electrónicas: La facturación electrónica permite registrar correctamente los ingresos, facilita la declaración de impuestos, reduce errores y costos administrativos. Además, se debe cumplir esta modalidad que exige en los requisitos técnicos y legales de la DIAN.

Tabla 31
Requisitos técnicos y legales

| Obligación | Norma | Tiempo Estimado | Costo Aprox. |
|---------------------------|--|---------------------------|------------------------------------|
| RUT Y NIT. | E.T. Art. 555 – 2 | 1 día. | 0 |
| Régimen tributario. | Ley 1943/2018, Ley 2010/2019 | Inmediato. | 2%-3% sobre ingresos a utilidades. |
| ICA. | Ley 14/1983, Estatutos municipales. | Mensual o bimestral. | 0,2%-1,4% ingresos. |
| IVA. | E.T Art. 420. | Bimestral | 19% |
| Retenciones en la fuente. | E.T Art. 368. | Mensual | Según tarifas (2,5%-11%) |
| Declaración de renta. | E.T. Arts. 574 - 596. | Anual | Variable según utilidades. |
| Facturación electrónica. | Res. 000042/2020 DIAN | 1-2 días de habilitación. | \$50.000 - \$150.000/mes. |
| Seguridad social. | Ley 100/1993 | Mensual. | 30% Sobre nómina. |

Nota. Requisitos técnicos y legales. Fuente: Elaboración propia (2026)

6.3.3 Normatividad Técnica

Concepto de uso de suelo: Es importante hacer la gestión para obtener este certificado ya que permite identificar que la elaboración y comercialización de cuadros tejidos con técnica hilorama esté permitida en el lugar donde funcionará el taller, esto con el fin de evitar sanciones legales, por lo tanto, es crucial definir previamente las actividades que van a ser desarrolladas y validar que el espacio cumpla con la destinación autorizada.

Concepto técnico y certificado del cuerpo de bomberos: Esta gestión es importante para Tejemaneje S.A.S. porque evalúa las condiciones de seguridad humana y la existencia de sistema de protección ante riesgos ya que se usa materiales como madera, lienzos, pinturas, barnices y otros insumos inflamables. Dependiendo del riesgo se obtiene capacitación y autoevaluación en casos de riesgo bajo o visitas de inspección, este certificado garantiza un entorno seguro tanto para los trabajadores como para los clientes.

Registro de Marca: Registrar la marca es importante porque permite proteger legalmente el nombre y logo distintivo de la empresa. Además, permite que los consumidores identifiquen y diferencien los productos en el mercado fortaleciendo la identidad y reputación del negocio. El registro debe presentarse ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) la cual otorga derechos exclusivos de uso, seguridad financiera y genera aumento en el valor comercial de la empresa.

Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST): Este sistema debe ser implementado por todos los trabajadores, incluyendo los emprendimientos artesanales ya que es un proceso que abarca la mejora continua con el fin de evaluar y controlar los riesgos laborales, ya que en la empresa se implementa el uso de herramientas que pueden causar accidentes graves y también se está expuesto a materiales con sustancias químicas como pinturas

y solventes. De acuerdo con la resolución 1111 del 2017 del Ministerio de trabajo, se deben cumplir los estándares mínimos y realizar una capacitación obligatoria de 50 horas.

6.3.4 Normatividad Laboral

De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo (CST, Art. 104), el Reglamento Interno de Trabajo constituye un documento mediante el cual las empresas definen las condiciones, circunstancias y modalidades específicas bajo las cuales los trabajadores prestarán sus servicios al empleador. A continuación, se presenta el Reglamento Interno de Trabajo de Tejemaneje SAS, empresa dedicada a la producción y comercialización de cuadros tejidos en hilorama (técnica artesanal con hilos de colores), con sede en la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño.

Capítulo I

Disposiciones Generales

Art. 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo ha sido formulado por Tejemaneje SAS, empresa con domicilio principal en la ciudad de San Juan de Pasto. Dicho reglamento constituye un acuerdo consensuado entre la empresa y la totalidad de sus trabajadores, incorporándose de manera vinculante a todos los contratos individuales de trabajo que se celebren, salvo en aquellos casos en que se pacten condiciones con mayor ventaja para el trabajador.

Capítulo II

Condiciones de Admisión

Art. 2. Toda persona que desee ocupar un cargo en la empresa deberá presentar una solicitud escrita para su registro como candidato, acompañada de la siguiente documentación:

- Cédula de ciudadanía.
- Certificado laboral del último empleador, que especifique el tiempo de servicio, las funciones desempeñadas y el salario devengado.

- Hoja de vida completa, sin omitir información relevante.

Período de Prueba

Art. 3. Una vez seleccionado el candidato, la empresa podrá establecer un período inicial de prueba, con el propósito de evaluar las competencias del trabajador y la aptitud de las condiciones laborales tanto para el empleado como para la organización (Código Sustantivo del Trabajo, Art. 76).

Art. 4. Dicho período de prueba deberá constar por escrito. En caso contrario, los servicios se regirán por las disposiciones generales del contrato de trabajo (CST, Art. 77, numeral 1°).

Art. 5. El período de prueba no podrá superar los dos (2) meses. En contratos de trabajo a término fijo con duración inferior a un (1) año, dicho período no excederá la quinta parte del término originalmente estipulado, sin que en ningún caso supere los dos (2) meses. Para contratos continuados entre el mismo empleador y trabajador, el período de prueba solo aplicará al primer contrato (Ley 50 de 1990, Art. 7°).

Art. 6. Durante el período de prueba, el contrato podrá terminarse de manera unilateral por cualquiera de las partes en cualquier momento, sin necesidad de preaviso. Si el trabajador continúa prestando servicios tras finalizado dicho período, con consentimiento expreso o tácito del empleador, se entenderá que los servicios se rigen por las normas generales del contrato de trabajo desde su inicio. Los trabajadores en período de prueba tienen derecho a todas las prestaciones sociales (CST, Art. 80°, 2024).

Capítulo III

Horario de Trabajo

Art. 7. La jornada laboral de entrada y salida de los trabajadores se definirá conforme a los acuerdos establecidos con los accionistas. El personal administrativo, operativo y comercial laborará de lunes a viernes en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., completando un promedio de cuarenta (40) horas semanales, dentro de la jornada ordinaria comprendida entre las 6:00 a.m. y las 6:00 p.m. En situaciones de alta demanda de pedidos, se compensarán las horas extras, recargos nocturnos y trabajo en domingos y festivos según la normativa vigente.

Los contratistas independientes que prestan servicios bajo la modalidad de honorarios no están sujetos a límites mínimos ni máximos de jornada laboral, conforme a lo dispuesto por la legislación laboral colombiana. No obstante, según la naturaleza específica del contrato y las necesidades operativas de la empresa, se podrá proponer un horario orientativo para dichas actividades.

Capítulo

IV

Días de Descanso Obligatorios por ley

Art. 8. Los domingos constituyen descanso obligatorio remunerado para el personal administrativo, operativo y de ventas. El trabajo realizado en domingos y días festivos se remunera conforme a lo establecido por la normativa laboral vigente en Colombia.

Vacaciones Remuneradas

Art. 9. Los trabajadores que hayan cumplido un (1) año de servicio continuo tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas, de acuerdo con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo (CST, Art. 187).

Art. 10. El empleador determinará el período para disfrutar las vacaciones, a más tardar dentro del año siguiente en el que se generaron. Estas podrán otorgarse de oficio o a solicitud del trabajador, siempre que no afecten la operatividad de la empresa ni comprometan la efectividad del descanso. La empresa debe notificar al trabajador con al menos quince (15) días de anticipación la fecha asignada para sus vacaciones (CST, Art. 188).

Art. 11. La compensación de vacaciones en dinero no está permitida, salvo autorización expresa del Ministerio del Trabajo, que podrá permitir el pago de hasta la mitad de los días en circunstancias excepcionales que impacten la economía nacional o el sector industrial. En caso de terminación del contrato de trabajo sin que el empleado haya disfrutado las vacaciones causadas, dicho derecho se liquidará en dinero equivalente a la remuneración correspondiente (CST, Art. 189).

Art. 12. En cualquier circunstancia, el trabajador deberá disfrutar anualmente al menos seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los cuales no son acumulables entre sí. Las partes podrán pactar la acumulación de los días restantes por un máximo de tres (3) años, extendiéndose a cuatro (4) años para trabajadores técnicos, especializados, de confianza, de manejo o extranjeros que laboren fuera de su lugar de residencia familiar. Si el trabajador solo disfruta seis (6) días en un año, se entenderá que los días restantes se acumulan automáticamente para períodos posteriores, conforme a esta disposición (CST, Art. 190).

Art. 13. Durante el período de vacaciones, el trabajador percibirá el salario ordinario que venga devengando al momento de iniciarlas. Para el cálculo de la liquidación de vacaciones se

excluirá el valor correspondiente al trabajo realizado en días de descanso obligatorio. En casos de salario variable, la liquidación se efectuará con base en el promedio de los ingresos obtenidos por el trabajador durante el año inmediatamente anterior a la fecha de disfrute de las vacaciones (CST, Art. 192).

Art. 14. Cuando el salario del trabajador no haya presentado variaciones durante los tres (3) meses previos al disfrute de las vacaciones, se tomará como base el salario ordinario vigente al inicio del período vacacional. Si el salario ha variado durante dichos tres (3) meses, se considerará el promedio del salario ordinario devengado en el año inmediatamente anterior (CST, Art. 189).

Capítulo V

Permisos

Art. 15. La otorgación de permisos estará sujeta a las siguientes condiciones: en casos de grave calamidad doméstica, la notificación podrá realizarse antes o después del hecho según las circunstancias. Para asistir al sepelio de un compañero de trabajo, se requerirá notificación con al menos un día de antelación, limitándose el permiso al 10% del personal. En otras situaciones, como el ejercicio del derecho al voto, cumplimiento de cargos públicos transitorios de aceptación obligatoria o atención de servicios médicos, la notificación se dará con la antelación que permitan las circunstancias. Salvo pacto en contrario y exceptuando los casos de atención médica, el tiempo utilizado en estos permisos podrá descontarse del salario del trabajador o compensarse con igual cantidad de horas de trabajo efectivo en diferente momento de la jornada ordinaria, a elección de la empresa (CST, Art. 57, numeral 6°).

Capítulo VI

Régimen Salarial, Modalidades, Forma, Periodicidad y Condiciones de Pago

Art. 16. Los salarios pactados se cancelarán conforme a las estipulaciones pactadas, mediante pagos quincenales que incluirán el reconocimiento de recargos y horas extras. Dichos pagos se efectuarán directamente al trabajador mediante consignación en cuenta bancaria. Los honorarios de contratistas independientes se liquidarán según los términos convencionados en cada contrato.

Capítulo VII*Deberes y Obligaciones de los Trabajadores*

Art. 17. Constituyen deberes fundamentales de los trabajadores:

- Acatar y respetar las instrucciones de sus superiores jerárquicos.
- Guardar respeto mutuo con sus compañeros de trabajo.
- Fomentar un ambiente de armonía total en las relaciones interpersonales y durante el desarrollo de las actividades laborales.
- Mantener conducta intachable en todos los aspectos y contribuir lealmente al buen clima organizacional y la disciplina general.
- Ejecutar las labores asignadas con diligencia, honestidad y el máximo esfuerzo posible.
- Presentar observaciones, quejas o solicitudes por conducto de su superior inmediato, de manera objetiva, mesurada y respetuosa.
- Recibir de buena gana las órdenes, directrices y correcciones laborales, reconociendo su finalidad de mejorar el desempeño individual y colectivo.
- Cumplir estrictamente las normas de seguridad y precauciones indicadas por el supervisor para el uso de equipos e instrumentos de trabajo.

- Permanecer en su puesto asignado durante toda la jornada laboral, quedando prohibido (salvo autorización expresa del superior) desplazarse a las estaciones de trabajo de otros compañeros.

Capítulo VIII

Estructura Jerárquica Organizacional

Art. 18. La línea de mando y autoridad en la empresa se determinará conforme a los cargos y responsabilidades establecidos, mediante la elaboración, exhibición y explicación del organigrama organizacional oficial.

Capítulo IX

Responsabilidades y Deberes Especiales de la Empresa y sus Trabajadores

Art. 19. La empresa tiene las siguientes obligaciones importantes que debe cumplir siempre para proteger a sus trabajadores:

- Entregar a cada trabajador todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para que puedan hacer su trabajo de manera correcta y segura cada día.
- Proporcionar gratuitamente los elementos de protección personal (como guantes, gafas o mascarillas) que sean necesarios para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades relacionadas con las labores diarias, garantizando así la seguridad y salud de todos.
- Ofrecer primeros auxilios de inmediato en caso de cualquier emergencia o accidente, siguiendo estrictamente las normas y recomendaciones de las autoridades de salud pública.
- Pagar el salario completo, así como los honorarios de contratistas, en los días exactos, lugares y formas que se hayan acordado previamente en los contratos.

- Otorgar todos los permisos y licencias que el trabajador necesite, respetando los tiempos y condiciones establecidas por la ley.

- Realizar exámenes médicos completos al momento de ingresar a la empresa, de forma periódica durante el tiempo que dure el contrato, y al momento de salir, para asegurar que todos estén en buen estado de salud.

Art. 20. Cada trabajador tiene estas responsabilidades especiales que debe cumplir para mantener un buen ambiente laboral:

- Realizar personalmente todas las tareas que le asignen, siguiendo al pie de la letra las instrucciones, órdenes y normas establecidas en su contrato de trabajo.

- Confidencialidad con toda la información importante o reservada de la empresa, y no compartirla con nadie fuera de la compañía sin un permiso por escrito, para evitar cualquier daño o perjuicio a la organización.

- Cuidar muy bien todas las herramientas, equipos y materiales que la empresa le entregue, manteniéndolos en perfecto estado, y devolverlos completos al final del día o del contrato, excepto el desgaste normal por uso.

- Mantener siempre una conducta respetuosa, ética y adecuada tanto con los jefes como con los compañeros de trabajo, contribuyendo a un ambiente laboral positivo.

- Informar de inmediato a la empresa sobre cualquier problema, riesgo o situación que observe y que pueda causar daños, accidentes o pérdidas, para que se pueda actuar rápido.

Capítulo X

Acciones Prohibidas para la Empresa y los Trabajadores

Art. 21. La empresa tiene totalmente prohibido hacer lo siguiente, para proteger los derechos de sus trabajadores:

- Descontar, retener o restar cualquier cantidad de dinero del salario o de las prestaciones sociales sin tener antes un permiso claro y por escrito del trabajador afectado.
- Forzar u obligar a los trabajadores a que compren insumos, herramientas o materias primas usando su propio dinero para beneficio de la empresa.
- Aceptar cualquier tipo de dinero, regalos o propinas de los trabajadores como forma de agradecimiento o gratificación.
- Cerrar la empresa de forma repentina o sin aviso; si esto sucede, la empresa deberá pagar todos los salarios pendientes, prestaciones sociales e indemnizaciones correspondientes por todo el tiempo del cierre, además de enfrentar sanciones legales.
- Despedir a un trabajador sin tener una causa justificada y comprobada con pruebas claras, especialmente durante los períodos legales establecidos para resolver conflictos laborales.

Art. 22. Los trabajadores no pueden hacer lo siguiente bajo ninguna circunstancia:

- Sacar o llevarse del lugar de trabajo herramientas, equipos o materiales sin un permiso expreso y por escrito de la empresa.
- Llegar al trabajo en estado de embriaguez, bajo los efectos de drogas, narcóticos o cualquier sustancia que afecte su capacidad para laborar de forma segura.
- Traer o portar armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones de la empresa.
- Faltar al trabajo sin una razón válida y justificada con documento, o sin haber pedido y recibido permiso previo de su jefe.

- Reducir a propósito la velocidad o el ritmo de trabajo, afectando la productividad de la empresa.
- Organizar o participar en colectas, rifas, suscripciones o cualquier actividad de recaudo de dinero sin haber obtenido autorización previa por escrito del área de recursos humanos.

Capítulo XI

Clasificación de Faltas y Tipos de Sanciones o Castigos.

Art. 23. La empresa solo puede aplicar castigos o sanciones a sus trabajadores si estos están claramente escritos en este reglamento, en contratos individuales, en acuerdos colectivos, en decisiones de superiores o en la ley laboral. No se permiten sanciones inventadas o fuera de estas reglas (CST, Art. 114).

Art. 24. Aquí se detallan las faltas consideradas leves y los castigos progresivos que se aplicarán de forma justa:

Llegada tarde de hasta 15 minutos: Cuando un trabajador llega con retraso de máximo 15 minutos sin una buena excusa y sin causar grandes problemas a la empresa, se aplicará lo siguiente paso a paso:

- Primera ocasión: Multa equivalente al 10% del salario de un día normal de trabajo.
- Segunda ocasión: Multa equivalente al 20% del salario de un día normal de trabajo.
- Tercera ocasión: Suspensión del trabajo por media jornada (mañana o tarde, según el turno).
- Cuarta ocasión: Suspensión total del trabajo por tres días completos.

Falta parcial al trabajo (solo mañana o tarde sin excusa válida):

- Primera vez: Suspensión del trabajo por un máximo de tres días.
- Segunda vez: Suspensión del trabajo por un máximo de ocho días.

Falta total a todo el día de trabajo (sin excusa válida):

- Primera vez: Suspensión del trabajo por un máximo de ocho días.
- Segunda vez: Suspensión del trabajo por un máximo de dos meses.

Cumplir mal reglas leves del contrato o reglamento:

- Primera vez: Suspensión del trabajo por un máximo de ocho días.
- Segunda vez: Suspensión del trabajo por un máximo de dos meses.

Sobre las multas: Cuando se aplica una multa, la empresa debe seguir pagando el salario normal por el tiempo que el trabajador no trabaja. Todo el dinero de las multas se guardará en una cuenta especial, sólo para dar premios o regalos a los trabajadores más puntuales, responsables y eficientes.

Art. 25. Estas son las faltas graves que tienen consecuencias más serias:

- Llegar hasta 15 minutos tarde por quinta vez sin excusa suficiente.
- Tener una tercera falta total en la mañana o en el turno asignado sin excusa.
- Tener una tercera falta total a un día completo de trabajo sin excusa.
- Romper de forma grave las reglas del contrato o del reglamento interno.
- Usar equipos o herramientas del trabajo para hacer cosas personales no relacionadas con el empleo.
- Usar el celular de la empresa para llamadas personales durante el horario laboral, recibir visitas por asuntos no laborales, o actividades similares (salvo emergencias reales y limitando el tiempo al mínimo necesario).

- No cumplir con las tareas específicas que están escritas en el contrato de trabajo.

Pasos para verificar faltas y aplicar castigos

Art. 26. Antes de dar cualquier sanción, el jefe debe hablar directamente con el trabajador involucrado para escucharlo. Si el trabajador pertenece a un sindicato, puede ir acompañado por dos representantes del sindicato. Todo debe quedar por escrito: los hechos ocurridos y la decisión final de si se aplica o no el castigo (CST, Art. 115).

Art. 27. Cualquier castigo que se dé sin seguir exactamente estos pasos no tiene ningún valor legal y no se puede aplicar (CST, Art. 115).

Capítulo XII

Razones Válidas para Terminar el Contrato sin Aviso Previo

Art. 28. La empresa puede terminar el contrato inmediatamente por estas razones graves del trabajador:

- Cuando el trabajador miente o engaña, cómo presentar certificados falsos para conseguir el empleo.
- Actos de violencia física, insultos, malos tratos o desobediencia muy seria.
- Dañar a propósito las instalaciones, máquinas, equipos o materiales de la empresa.
- Cumplir muy mal las reglas importantes o prohibiciones especiales del trabajo.
- Si el trabajador está preso preventivamente por más de treinta (30) días.
- Contar secretos técnicos o de negocios de la empresa, causando daño económico.

- Hacer mal el trabajo de forma continua, sin mejorar después de que la empresa le pide y da tiempo razonable.
- Tener hábitos o comportamientos que alteren el orden y la disciplina en el trabajo.
- Padecer una enfermedad contagiosa o crónica que impida trabajar, y que no se cure en máximo ciento ochenta (180) días.

Art. 29. El trabajador puede terminar el contrato inmediatamente por estas razones graves de la empresa:

- Cuando la empresa miente sobre las condiciones reales del trabajo al contratar.
- Actos de violencia, malos tratos o amenazas serias por parte de la empresa.
- Cuando la empresa obliga o empuja al trabajador a hacer cosas ilegales.
- Si el lugar de trabajo tiene condiciones peligrosas que ponen en riesgo la seguridad o salud del trabajador.
- Cuando la empresa exige hacer trabajos fuera del lugar acordado en el contrato, sin razón justificada.

Capítulo XIII

Cómo Hacer Reclamos: A Quién y Cómo Se Tramitan

Art. 30. Todos los reclamos o quejas de los trabajadores deben presentarse por escrito ante la persona que tiene un cargo superior al del trabajador dentro de la empresa, quien los resolverá de manera justa y oportuna.

Capítulo XIV

Cómo Publicar el Reglamento

Art. 31. En los quince (15) días siguientes a recibir la aprobación oficial de este reglamento, la empresa debe colocarlo en un lugar visible del trabajo, poniendo dos (2) copias claras y legibles en dos sitios diferentes. Si hay varios lugares de trabajo separados, se debe poner en cada uno. Junto al reglamento, se debe mostrar también el documento de aprobación oficial (CST, Art. 120).

Capítulo XV

Cuándo Empieza a Regir

Art. 32. Este reglamento empieza a valer ocho (8) días después de ser publicado tal como se explica en el artículo anterior (CST, Art. 121).

Capítulo XVI

Reglas Finales

Art. 33. Desde el día que este reglamento entra en vigencia, todas las reglas de reglamentos anteriores de la empresa dejan de tener efecto.

Capítulo XVII

Reglas que No Valen

Art. 34. Cualquier parte de este reglamento que empeore las condiciones del trabajador comparadas con las leyes, contratos individuales, acuerdos colectivos, no tiene ningún valor. En su lugar, se aplican las reglas más favorables para el trabajador.

Reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo

Capítulo I

Art. 1. Este reglamento de higiene y seguridad lo creó TejeManeje SAS, con sede en San Juan de Pasto. Todas sus reglas obligan tanto a la empresa como a todos los trabajadores. Forma

parte obligatoria de todos los contratos de trabajo actuales y futuros, excepto si se acuerdan condiciones mejores para el trabajador.

Capítulo II

Atención Médica, Medidas de Seguridad, Riesgos Laborales y Primeros Auxilios

Art. 2. La empresa debe cuidar siempre la salud, seguridad e higiene de sus trabajadores. Para esto, debe dar todos los recursos necesarios para hacer actividades continuas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad, siguiendo el programa de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de proteger completamente a todos los empleados.

Art. 3. Los servicios médicos que necesitan los trabajadores se darán a través de su EPS (Entidad Promotora de Salud) e IPS (Institución Prestadora de Servicios) a las que estén afiliados.

Art. 4. Si un trabajador se siente enfermo, debe avisar al jefe el mismo día. Si no avisa a tiempo o no va al examen, la falta se considera sin excusa, a menos que pruebe que no pudo hacerlo.

Art. 5. Los trabajadores deben seguir todas las reglas de higiene y seguridad que ordenen las autoridades o la empresa, especialmente al usar herramientas y equipos, para evitar enfermedades y accidentes. Si un trabajador desobedece gravemente estas reglas claras y por escrito, la empresa puede terminarle el contrato por causa justa, pero solo con permiso del Ministerio del Trabajo y dando chance al trabajador de defenderse.

Art. 6. Si hay un accidente laboral, el jefe o representante de la empresa debe dar primeros auxilios de inmediato, llevar al trabajador al médico y tomar todas las medidas para reducir el daño.

Art. 7. Para accidentes no mortales, aunque parezcan leves, el trabajador debe avisar al jefe enseguida para recibir atención médica rápida. El reporte debe decir qué pasó, las consecuencias y cuándo termina la incapacidad, siguiendo las leyes.

Art. 8. Todo accidente laboral o enfermedad profesional en la empresa debe ser reportado por la empresa a la ARL (Administradora de Riesgos Laborales) y a la EPS al mismo tiempo, máximo en dos días hábiles después del accidente o diagnóstico.

Art. 9. Para todos estos temas, la empresa y trabajadores deben seguir las normas del Código Sustantivo del Trabajo, Decreto Ley 1295 de 1994 y Ley 776 de 2002.

Capítulo III

Reglas Finales

Art. 10. Desde el día en que este reglamento empiece a regir oficialmente, todas las reglas de cualquier lineamiento anterior de TejeManeje SAS dejan de tener validez por completo.

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

Art. 1. Este documento busca crear una cultura de prevención, donde todos los trabajadores aprendan a identificar, analizar y controlar los peligros y riesgos que pueden afectar su seguridad y salud durante el trabajo dentro de la empresa.

Art. 2. Desde un inicio básico para poder prevenir problemas, todas las reglas de este sistema son obligatorias para cada empleado de la empresa, sin excepción.

Art. 3. La empresa tendrá niveles de protección y estándares claros de seguridad y salud para manejar cualquier situación que no esté escrita en este documento.

Art. 4. Una vez al año, la empresa hará una revisión completa de la situación de seguridad y salud en el trabajo, con la participación de todos los empleados y de la ARL (Administradora de Riesgos Laborales).

Art. 5. Se formará un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, que será el grupo principal para acordar temas importantes. Este comité se reunirá regularmente para revisar temas como los niveles de peligro y riesgo, y cuántos trabajadores están expuestos regularmente a ellos.

Art. 6. Los jefes y directivos de la empresa se tendrán que asegurar de que todos en la organización conozcan, acepten y apliquen la responsabilidad de cuidar la seguridad y salud en el trabajo en cada nivel.

Art. 7. El Comité de Seguridad y Salud hará supervisiones efectivas cuando sea necesario, para garantizar que todos los trabajadores estén protegidos en cada uno de sus puestos de trabajo.

Art. 8. La empresa creará, pondrá en marcha y revisará cada año una política y un programa de seguridad y salud en el trabajo, con metas claras las cuales se puedan medir y seguir paso a paso.

Art. 9. Los directivos de la empresa darán todos los recursos necesarios como por ejemplo dinero, tiempo o materiales para que las personas del Comité de Seguridad y Salud puedan cumplir con los planes y programas de prevención.

Art. 10. Para cumplir con el deber de prevenir riesgos, la empresa dará capacitación a todos los trabajadores sobre cómo evitar problemas. Estas capacitaciones se enfocarán en:

- El puesto específico de trabajo o las tareas que cada persona hace, sin importar el tipo de contrato, duración o forma de vinculación.
- Cuando ocurran cambios en las funciones que realiza un trabajador.
- Cuando se presenten cambios en las herramientas o equipos de trabajo.

- Las medidas para adaptarse a nuevos riesgos y prevenir los que aparezcan.
- Actualizar los conocimientos de forma regular y constante.

6.3.5 Normatividad Ambiental

La normatividad que se debe cumplir en Tejemaneje siendo un emprendimiento artesano y que conlleva usar herramientas que pueden provocar un impacto ambiental está obligada a cumplir las siguientes normas para poder garantizar un desarrollo sostenible y responsable frente al entorno:

En primer lugar, se debe tener en cuenta la Ley 99 de 1993 la cual constituye el marco general de la gestión ambiental en Colombia, que establece que todas las actividades productivas deben desarrollarse bajo el principio de prevención del daño ambiental, lo que implica que como empresa artesanal se debe adoptar prácticas que reduzcan la contaminación, se haga un buen uso de los recursos naturales y minimizar los residuos que se generen durante la producción.

En tejemaneje puede haber un uso constante de desechos de residuos por el uso de pinturas, disolventes, barniz, hilos o adhesivos, sabiendo esto es importante cumplir el Decreto 4741 de 2005 la cual regula el manejo de residuos peligrosos. Esta norma asegura que los envases contaminados, restos de pinturas y sustancias químicas sean almacenados de manera segura y debidamente separados al momento de desecharlos para de esta forma evitar la contaminación del suelo, el agua y el aire, así como para cuidar la salud humana.

De la misma manera, se debe implementar lo establecido en la resolución 1956 del 2008, la cual concluye que se debe hacer un buen manejo de los implementos de seguridad personal, mantener una ventilación adecuada y estar al día con la capacitación del personal, lo cual no solo

protege al trabajador, sino que evita crear un impacto ambiental al hacer un mal uso inadecuado de los insumos.

Adicionalmente, en el momento de la producción pueden salir partículas de polvo, vapores u olores en la parte del lijado o de las pinturas y el barniz, para esto se debe seguir los lineamientos de la resolución 2254 de 2017 que establece cuidar la calidad del aire con el fin de adoptar nuevas prácticas como el uso de pinturas ecológicas, que se tengan espacios muy bien ventilados y desarrollar técnicas de producción limpias que disminuyan las emisiones contaminantes.

Finalmente, lo más crucial es implementar y seguir las normas regionales como las que existen por la entidad de CORPONARIÑO, esta entidad puede solicitar registros ambientales, planes de manejo o informes y la adopción de buenas prácticas ambientales dependiendo del impacto de la actividad artesanal. Las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) son las encargadas de controlar y vigilar las actividades económicas que puedan afectar el medio ambiente. Tejemaneje, aunque se considera como empresa pequeña, debe registrarse en los programas de gestión ambiental que correspondan en su jurisdicción y garantizar la trazabilidad de los materiales que utiliza.

7. Plan financiero.

Para la parte financiera del plan de negocios de la empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama Tejemaneje, en la ciudad de San Juan de Pasto. El estudio financiero busca evaluar la viabilidad económica y financiera de la empresa de productos artesanales cuantificando la inversión inicial, los costos y los gastos de operación, los ingresos proyectados y los indicadores financieros, los cuales permitirán determinar la rentabilidad del negocio en un mediano plazo.

7.1 Estudio Económico

Se iniciará evaluando la viabilidad económica del plan de negocios del "Tejemaneje", en la cual se determinará el costo de las operaciones y todos los requerimientos que sean necesarios para el funcionamiento de TEJEMANEJE.

Del mismo modo, se determinarán los costos, gastos e ingresos de TEJEMANEJE, también la inversión inicial requerida. Por otra parte, se realizará el punto de equilibrio, los estados financieros y los indicadores financieros proyectados a cinco años. Cabe recalcar que para desarrollar el estudio y estos análisis se tomaron en cuenta los datos de inflación del 5,10% para 2025, del 4,1% para 2026, del 3,5% para 2027, del 3,2% para 2028 y del 3,0% para 2029.

7.1.1 Determinación de Inversiones

Para levantar la empresa, "Tejemaneje" requiere procedimientos que permitan poner en marcha el plan de negocios. Por esto, es necesario contar con los siguientes tipos de inversión, los

cuales contribuirán al cumplimiento de la actividad económica de la empresa: la producción y comercialización de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto.

7.1.1.2 Inversión Fija/Activos Fijos.

Son los elementos tangibles requeridos para que la empresa garantice el cumplimiento de sus operaciones. Por ello, es de gran importancia relacionar la maquinaria, equipo, muebles, enseres y equipos de cómputo necesarios para el desarrollo óptimo de la empresa.

Tabla 32
Inversiones Fijas

| RUBRO | Cantidad | Precio | Total |
|---|-----------------|---------------|--------------------|
| 1. MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN | | | |
| Cortadora de madera industrial | 1 | \$700.000 | \$700.000 |
| Compresor de aire portátil | 1 | \$330.000 | \$330.000 |
| Lijadora eléctrica | 1 | \$350.000 | \$350.000 |
| Taladro | 1 | \$120.000 | \$120.000 |
| Pistola pintura eléctrica | 1 | \$150.000 | \$150.000 |
| Subtotal | | | \$1.650.000 |
| 2. MUEBLES Y ENSERES | | | |
| Mesas de trabajo grandes | 2 | \$400.000 | \$800.000 |
| Sillas ergonómicas | 2 | \$150.000 | \$300.000 |
| Estantería metálica | 1 | \$300.000 | \$300.000 |
| Armario para herramientas | 1 | \$200.000 | \$200.000 |
| Escritorios | 1 | \$300.000 | \$300.000 |
| Escritorio con cajones | 1 | \$400.000 | \$400.000 |

| RUBRO | Cantidad | Precio | Total |
|--|-----------------|---------------|---------------------|
| Sillas ejecutivas | 1 | \$100.000 | \$100.000 |
| Archivador | 1 | \$150.000 | \$150.000 |
| Cafetera pequeña | 1 | \$70.000 | \$70.000 |
| Subtotal | | | \$2.620.000 |
| 3. EQUIPOS DE CÓMPUTO Y OFICINA | | | |
| Software de diseño | 1 | \$1.000.000 | \$1.000.000 |
| Computador de escritorio | 2 | \$2.000.000 | \$4.000.000 |
| Impresora multifuncional | 1 | \$700.000 | \$700.000 |
| Teléfono fijo | 1 | \$100.000 | \$100.000 |
| Subtotal | | | \$5.800.000 |
| TOTAL, INVERSIÓN FIJA | | | \$10.070.000 |

Nota. La tabla presenta las inversiones fijas, mostrando las cantidades y precios correspondientes a cada rubro. Fuente: Propia (2026)

Teniendo en cuenta la anterior tabla, se determina que se requiere una inversión de **\$10.070.000** en activos fijos para que la empresa pueda iniciar con sus operaciones. Donde la tabla presenta una distribución adecuada de los recursos necesarios para el funcionamiento necesario, priorizando la maquinaria y equipo de producción, por lo que estos activos son fundamentales para garantizar la capacidad productiva, eficiencia y la calidad del proceso, Así mismo de manera complementaria se tuvo en cuenta la inversión en muebles y enseres la cuál asegura condiciones óptimas de trabajo, orden y bienestar personal, mientras que los equipos de cómputo y oficina respaldan las actividades administrativas y de diseño necesarias para una gestión eficiente. En conjunto, la estructura de la inversión evidencia una planificación coherente y equilibrada, orientada a la viabilidad operativa y sostenibilidad del proyecto.

7.1.1.2. Inversión Diferida.

Son los bienes y servicios intangibles para el desarrollo de la empresa TEJEMANEJE, teniendo en cuenta que no influyen directamente en la producción y su duración puede ser de un año. Recalcando que en la tabla intervienen únicamente inversiones y gastos pre operativos.

Tabla 33

Inversiones Diferidas (Gastos Anticipados)

| Descripción | Valor |
|--|--------------------|
| Permisos y Licencias | \$73.000 |
| Registro Mercantil | \$39.000 |
| Gastos de constitución | \$700.000 |
| Registro de marcas | \$609.500 |
| Bomberos | \$50.000 |
| Creación de logotipo y slogan | \$200.000 |
| Creación de página web y redes sociales | \$800.000 |
| Evento de lanzamiento | \$600.000 |
| Total | \$3.071.500 |

Nota. La tabla presenta las inversiones diferidas, que comprenden gastos anticipados necesarios para la puesta en marcha de la empresa "Tejemanaje". Fuente: Propia (2026)

De acuerdo con lo anterior, la empresa debe contar con una suma de **\$3.071.500** para cubrir los activos diferidos.

7.2.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo es aquel que corresponde a los recursos que Tejemanaje necesita en el corto plazo para operar con normalidad, sin interrumpir la producción de cuadros tejidos.

Se analiza el capital de trabajo a partir de dos componentes principales: activo corriente (recursos a corto plazo) y pasivo corriente (obligaciones de corto plazo). La diferencia entre ambos permite establecer el capital de trabajo neto requerido para el funcionamiento del negocio durante los primeros años de operación.

Activo corriente: Los activos corrientes se consideran aquellos rubros que se convierten en efectivo en el corto plazo y que permiten cubrir las necesidades operativas diarias de la empresa. Para Tejemanaje se toman en cuenta dos componentes principales: efectivo, cuentas y inventarios.

a) Efectivo

El efectivo corresponde al dinero mínimo que la empresa debe mantener disponible para atender compromisos inmediatos como pagos de servicios públicos, arriendo, nómina administrativa y otros gastos operativos.

En el proyecto de Tejemanaje, el efectivo se estima como el equivalente a 30 días de costos y gastos del año base, por lo que se divide el total anual entre 12 (dado que $360 \text{ días} / 30 \text{ días} = 12$). Lo cual permite garantizar que la empresa cuente con el mes completo de operación.

Del proyecto se tiene la siguiente información para el año base:

- **Nómina administrativa anual:** \$107.954.016
- **Nómina de producción anual** (mano de obra directa): \$110.711.232
- **Materia prima:** 49.787.477
- **Costos indirectos de fabricación:** \$23.442.555

Por tanto, el total de costos y gastos operativos relevantes del primer año es:

Costo total + gastos administrativos:

$107.954.016 + 110.711.232 + 49.787.477 + 23.442.555 = 291.895.280$

El efectivo requerido para cubrir 30 días se calcula como:

$$\text{Efectivo} = \frac{291.895.280}{12} = \$24.324.606$$

12

Por lo tanto, Tejemaneje requiere aproximadamente 24.324.606 como efectivo mínimo para garantizar un mes de operación continua sin complicaciones de liquidez.

b) Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan el valor de las ventas que la empresa realiza a crédito y que espera recibir en el corto plazo, se toma el ingreso total estimado del año 1 y se divide entre 12, reflejando lo que se espera recuperar en un período promedio de 30 días.

$$\text{CXC} = \text{Ingreso total} / 12$$

$$\text{CXC} = \$423.370.000 / 12$$

$$\text{CXC} = \$35.280.833$$

c) Inventarios

Los **inventarios** corresponden a la cantidad de materias primas que la empresa debe tener disponible para garantizar la producción continua de cuadros pequeños, medianos y grandes durante un periodo determinado. Se considera que el inventario mínimo debe equivaler a 30 días de consumo de materia prima.

- Materia prima total año 1: \$49.787.477

El inventario requerido para 30 días se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Inventarios} = \frac{\text{Materia prima total año 1}}{12}$$

12

$$\text{Inventarios} = \frac{\$49.787.477}{12}$$

12

Total= \$4.148.956

Una vez realizado el cálculo del efectivo, las cuentas por cobrar y de los inventarios se puede obtener el total de los activos corrientes de esta manera:

Activo Corriente: efectivo + cuentas por cobrar + inventarios

Activo Corriente: \$24.324.606 + \$35.280.833

+ \$4.148.956= \$63.754.395

Pasivo corriente: El pasivo corriente recopila las obligaciones que la empresa debe atender en el corto plazo, normalmente dentro de un período menor a un año, se toma como referencia principal la cuenta de proveedores lo que quiere decir que se tomarán las deudas con quienes suministran la materia prima para la producción.

Proveedores= Materia prima total año 1

12

Proveedores= \$49.787.477

12

Total= \$4.148.956

Por lo tanto, el total del pasivo corriente, para realizar cálculos de capital de trabajo el cual corresponde a \$4.148.956, asociado a las obligaciones con proveedores de insumos.

Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula como la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes:

Capital de trabajo= Activos corrientes – Pasivos corrientes

Capital de trabajo \$63.754.395 – \$4.148.956

Total= \$59.605.439

Tejemanaje requiere un capital de trabajo aproximado de \$59.605.439 para iniciar operaciones con un nivel de liquidez adecuado, capaz de cubrir 30 días de producción, ventas y actividades administrativas sin incurrir en problemas de caja.

Tabla 34

Resumen en tabla del capital de trabajo de Tejemanaje

| Concepto | Valor aproximado |
|--|-------------------------|
| Efectivo (30 días de costos y gastos año 1) | \$24.324.606 |
| Cuentas por cobrar (30 días de ventas año 1) | \$35.280.833 |
| Inventarios (30 días de materias primas año 1) | \$4.148.956 |
| Total, activo corriente | pasivo |
| Proveedores (30 días de materia prima año 1) | \$4.148.956 |
| Capital de trabajo | \$59.605.439 |

Nota. La tabla presenta el capital de trabajo de la empresa Tejemanaje. Fuente: Propia (2026)

Después de hacer el cálculo del capital de trabajo, es de total importancia determinar la inversión necesaria para que la empresa Tejemanaje pueda iniciar sus operaciones, de esta manera el total de inversión se calcula de la siguiente manera: la suma de los activos fijos, los activos diferidos y el valor obtenido del capital de trabajo.

Inversión Total = Activos fijos + Activos diferidos + Capital de trabajo

Inversión Total = \$10.070.000 + \$3.071.500 + \$59.605.439 = \$72.746.939

7.1.2 Cálculo de Costos y Gastos

El costo hace referencia al conjunto de gastos, con el fin de producir un bien o servicio. Para calcular el valor de producción de cada unidad de hilorama, se consideran la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. En las siguientes tablas se dará a conocer los costos.

7.1.2.1. Materia prima

Tabla 35

Costo materia prima en insumos Cuadro grande

Requerimientos de Materia Prima cuadro pequeño.

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo |
|---|----------|----------------|---------|
| Madera MDF se utiliza como base rígida del cuadro, sobre la cual se fijan las puntillas y se desarrolla el diseño (20x20) | 1 | \$3.500 | \$3.500 |
| Puntillas pequeñas de acero. Son los puntos de anclaje donde se enrollan y tensan los hilos para dar forma al diseño del hilorama. (caja x100) | 1/2 | \$2.500 | \$2.500 |

| | | | |
|--|---|---------|-----------------|
| Hilo líder de alta resistencia y colores variados. Son el material principal del tejido; se tensan entre las puntillas creando figuras. ($\frac{1}{8}$) | 2 | \$4.000 | \$8.000 |
| Pintura que sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. (1/10) | 1 | \$2.000 | \$2.000 |
| Ganchos sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. | 1 | \$200 | \$200 |
| Tornillos para ajustar los ganchos en la parte de atrás del cuadro. | 2 | \$150 | \$300 |
| TOTAL | | | \$16.500 |

Nota. La tabla detalla el costo de la materia prima e insumos requeridos para la producción de cuadro pequeño. Fuente: Propia (2026)

En la tabla anterior se muestran detalladamente los materiales requeridos para la elaboración de cuadros pequeños, junto a las cantidades requeridas, el costo unitario de cada material y el costo total de cada uno del cuadro pequeño.

El cuadro pequeño tiene un costo total de \$16.500 y para sacar este valor se debe multiplicar el costo de cada material por la cantidad que se requiera y después sumar todos los costos dados de la multiplicación anterior y se obtiene el costo total de \$16.500 para el cuadro pequeño.

Tabla 36
requerimientos de Materia Prima cuadro mediano.

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
|---|----------|----------------|-----------------|
| Madera MDF se utiliza como base rígida del cuadro, sobre la cual se fijan las puntillas y se desarrolla el diseño (40x40) | 1 | \$7.000 | \$7.000 |
| Puntillas pequeñas de acero. Son los puntos de anclaje donde se enrollan y tensan los hilos para dar forma al diseño del hilorama. (caja x100) | 1 | \$5.000 | \$5.000 |
| Hilo líder de alta resistencia y colores variados. Son el material principal del tejido; se tensan entre las puntillas creando figuras. (1/6) | 3 | \$4.000 | \$12.000 |
| Pintura que sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. (1/8) | 2 | \$2.000 | \$4.000 |
| Ganchos sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. | 1 | \$200 | \$200 |
| Tornillos para ajustar los ganchos en la parte de atrás del cuadro. | 2 | \$150 | \$300 |
| TOTAL | | | \$28.500 |

Nota. La tabla detalla el costo de la materia prima e insumos requeridos para la producción de cuadro mediano. Fuente: Propia (2026)

En la tabla anterior, se muestran detalladamente los materiales requeridos para la elaboración de cuadros medianos, junto a las cantidades requeridas, el costo unitario de cada material y el costo total de cada uno del cuadro mediano.

El cuadro mediano tiene un costo total de \$28.500 y para sacar este valor se debe multiplicar el costo de cada material por la cantidad que se requiera y después sumar todos los costos dados de la multiplicación anterior y se obtiene el costo total de \$88.650 para el cuadro mediano.

Tabla 37
Requerimientos de Materia Prima cuadro grande.

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
|---|----------|----------------|-------------|
| Madera MDF se utiliza como base rígida del cuadro, sobre la cual se fijan las puntillas y se desarrolla el diseño (70x70) | 1 | \$10.000 | \$10.000 |
| Puntillas pequeñas de acero. | | | |
| Son los puntos de anclaje donde se enrollan y tensan los hilos para dar forma al diseño del hilorama. (caja x100) | 2 | \$5.000 | \$10.000 |
| Hilo líder de alta resistencia y colores variados. Son el material principal del tejido; se tensan entre las puntillas creando figuras. (1/5) | 4 | \$4.000 | \$16.000 |
| Pintura que sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. (1/6) | 3 | \$2.000 | \$6.000 |

| | | | |
|---|---|-------|-----------------|
| Ganchos sirve para decorar o dar color de fondo a la base de madera, personalizando el cuadro antes de colocar los hilos. | 2 | \$200 | \$400 |
| Tornillos para ajustar los ganchos en la parte de atrás del cuadro. | 4 | \$150 | \$600 |
| TOTAL | | | \$43.000 |

Nota. La tabla detalla el costo de la materia prima e insumos requeridos para la producción de cuadro grande. Fuente: Propia (2026)

En la tabla anterior, se muestran detalladamente los materiales requeridos para la elaboración de cuadros grandes, junto a las cantidades requeridas, el costo unitario de cada material y el costo total de cada uno del cuadro grande.

El cuadro grande tiene un costo total de \$43.000 y para sacar este valor se debe multiplicar el costo de cada material por la cantidad que se requiera y después sumar todos los costos dados de la multiplicación anterior y se obtiene el costo total de \$43.000 para el cuadro grande.

Tabla 38

Costo de materia prima cuadro pequeño

| PRESUPUESTO DE MP CUADRO PEQUEÑO | | |
|---|-----------------|---------------------|
| | Año base | Año 1 |
| Cantidad | 1.040 | 1.142 |
| Costo unitario | \$16.500 | \$17.341 |
| COSTO TOTAL | | \$19.803.993 |

Nota: La tabla presenta la cantidad y el costo unitario de la materia prima utilizada para el cuadro pequeño. Fuente: Propia (2026)

De acuerdo con la tabla anterior, para calcular el costo de materia prima, se necesita las cantidades de cuadros a producir en un año y el costo unitario de cada cuadro.

La producción anual es de 1.040 cuadros pequeños y se proyecta con una tasa de crecimiento del 9,8% en este sector, por lo cual aumenta a una cantidad de 1.142. Por otra parte, se conoce que el costo unitario del cuadro pequeño es de \$16.500. Para los siguientes años se proyecta teniendo en cuenta el IPC (índice de precios al consumidor), que es del 5,10% para el año 2025, por lo cual resulta un costo unitario de \$17.341 Por último, para dar con el resultado del costo total, se multiplica cantidad proyectada (1.142) con el costo unitario proyectado (\$53.706), lo que da como resultado un costo total de \$19.803.993

Tabla 39
Costo de materia prima cuadro mediano

| PRESUPUESTO DE MP CUADRO MEDIANO | | |
|---|-----------------------|--------------|
| | Año base | Año 1 |
| Cantidad | 520 | 571 |
| Costo unitario MP | \$28.500 | \$29.954 |
| | Costo total MP | \$17.103.449 |

Nota: La tabla presenta la cantidad y el costo unitario de la materia prima utilizada para el cuadro mediano. Fuente: Propia (2026)

De acuerdo con la tabla anterior, para calcular el costo de materia prima, se necesita las cantidades de cuadros a producir en un año y el costo unitario de cada cuadro.

La producción anual es de 520 cuadros medianos y se proyecta con una tasa de crecimiento del 9,8% en este sector, por lo cual aumenta a una cantidad de 571. Por otra parte, se conoce que el costo unitario del cuadro mediano es de \$28.500. Para los siguientes años se proyecta teniendo en cuenta el IPC (índice de precios al consumidor), que es del 5,10% para el año 2025, por lo cual resulta un costo unitario de \$29.954. Por último, para dar con el resultado del costo total, se multiplica cantidad proyectada (571) con el costo unitario proyectado (\$93.171), lo que da como resultado un costo total de \$17.103.449.

Tabla 40

Costo de materia prima cuadro grande

| PRESUPUESTO DE MP CUADRO GRANDE | | |
|--|-----------------------|--------------|
| | Año base | Año 1 |
| Cantidad | 260 | 285 |
| Costo unitario MP | \$43.000 | \$45.193 |
| | Costo total MP | \$12.880.005 |

Nota: La tabla presenta la cantidad y el costo unitario de la materia prima utilizada para el cuadro grande. Fuente: Propia (2026)

De acuerdo a la tabla anterior, para calcular el costo de materia prima, se necesita las cantidades de cuadros a producir en un año y el costo unitario de cada cuadro.

La producción anual es de 260 cuadros grandes y se proyecta con una tasa de crecimiento del 9,8% en este sector, por lo cual aumenta a una cantidad de 285. Por otra parte, se conoce que el costo unitario del cuadro grande es de \$43.000 para los siguientes años se proyecta teniendo en cuenta el IPC (índice de precios al consumidor), que es del 5,10% para el año 2025, por lo cual resulta un costo unitario de \$45.193 Por último, para dar con el resultado del costo total, se multiplica cantidad proyectada (285) con el costo unitario proyectado (\$45.193), lo que da como resultado un costo total de \$12.880.005

Tabla 41*Proyección de costos de materia prima*

| PROYECCIÓN DE COSTOS | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Productos | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Cuadro Pequeño | \$19.803.993 | \$22.637.208 | \$25.727.868 | \$28.168.052 | \$31.853.000 |
| Cuadro Mediano | \$17.103.449 | \$19.094.290 | \$21.684.972 | \$24.590.758 | \$27.807.332 |
| Cuadro Grande | \$12.880.005 | \$14.725.398 | \$16.701.706 | \$18.939.690 | \$21.479.570 |
| TOTAL | \$49.787.477 | \$56.456.896 | \$64.114.546 | \$71.698.500 | \$81.139.902 |

Nota: La tabla presenta la proyección de costos de materia prima para cada tamaño de cuadros tejidos durante un periodo de cinco años, abarcando desde 2025 hasta 2029. Fuente: Propia (2026)

Se determina con la tabla anterior, que la suma de los costos de cada línea de cuadros (pequeño, mediano, grande) proyectados desde el año 2025 hasta el año 2029, da un total de \$49.787.477 para el año 2025 y aumenta hasta \$81.139.902 en el año 2029. Lo cual determina la proyección de costos de materia prima.

7.1.2.2. Mano de obra directa

La mano de obra directa (MOD), es un factor fundamental para la producción en la empresa artesanal TEJEMANEJE. ya que son los encargados de las actividades operativas. Para lograr calcular la nómina de MOD, primero se determina el salario mensual de cada operario.

Tabla 42

Presupuesto de Mano de Obra

| Cargo | Salario |
|------------------------------------|--------------------|
| Operario de corte y pintura | \$1.750.000 |
| Operario de producción | \$1.750.000 |
| Operario de tejido | \$1.750.000 |
| TOTAL | \$5.250.000 |

Nota: La tabla presenta los cargos y el salario asociado a la mano de obra directa en el proceso de producción. Fuente: Propia (2026)

Tabla 43
Nómina Mano de Obra

| CARGO | DIAS LABORADOS | VALOR DEVENGADO | | | TOTAL, DEVENGADO | DEDUCCIONES | | | TOTAL, DEDUCCIONES | NETO PAGADO |
|-----------------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|--------------------|------------------|
| | | SUELDO BASICO | BONIFICACIONES | AUX. TRANS. | | SALUD | PENSIONES | OTRAS DEDUCCIONES | | |
| OPERARIO DE CORTE Y PINTURA | 20 | 1.750.000 | 0 | 250.000 | 2.000.000 | 70.000 | 70.000 | 0 | 140.000 | 1.860.000 |
| OPERARIO DE PRODUCCIÓN | 20 | 1.750.000 | 0 | 250.000 | 2.000.000 | 70.000 | 70.000 | 0 | 140.000 | 1.860.000 |
| OPERARIO DE TEJIDOS | 20 | 1.750.000 | 0 | 250.000 | 2.000.000 | 70.000 | 70.000 | 0 | 140.000 | 1.860.000 |
| TOTAL | | 5.250.000 | 0 | 750.000 | 6.000.000 | 210.000 | 210.000 | 0 | 420.000 | 5.580.000 |

Nota: La tabla presenta los cargos y el salario asociado a la mano de obra directa en el proceso de producción. Fuente: propia (2026)

En la tabla se puede observar la remuneración mensual y anual para los colaboradores de la MOD y se reflejan las prestaciones de ley.

Se realizan las respectivas operaciones y se observa que el total devengado es la suma del sueldo básico, las bonificaciones (que en este caso son cero) y el auxilio de transporte. Dando un total de \$5.580.000.

Se realiza deducciones de salud y pensión como lo indica la tabla, con el fin obtener un valor neto de \$750.000

Tabla 44
Valor total Nómina Mano de Obra

| | |
|-----------------------------------|--------------------|
| NETO PAGADO | \$5.580.000 |
| Total, valor de la nómina mensual | \$9.225.936 |
| Total, valor de la nómina anual | \$110.711.232 |

Nota. La tabla muestra el valor total de la nómina de mano de obra correspondiente tanto al mes como al año. Fuente: Propia (2026)

Tabla 45
Apropiaciones

| APROPIACIONES | | |
|------------------------------|-------|------------------|
| PRESTACIONES SOCIALES | | |
| CESANTÍAS | 8,33% | 499.800 |
| I/CESANTÍAS | 12% | 59.972 |
| PRIMA SS. | 8,33% | 499.800 |
| VACACIONES | 4,17% | 250.200 |
| TOTALES | | 1.309.776 |

| PARAFISCALES | | |
|-----------------------------|--------|------------------|
| COMFAMILIAR | 4% | 240.000 |
| ICBF | 3% | 180.000 |
| SENA | 2% | 120.000 |
| TOTALES | | 540.000 |
| SEGURIDAD SOCIAL | | |
| SALUD | 8,5% | 510.000 |
| FONDO DE PENSIONES | 12% | 720.000 |
| RIESGOS PROFESIONALES ARL1 | 0,522% | 31.320 |
| RIESGOS PROFESIONALES ARL 3 | 2,436% | 146.160 |
| TOTALES | | 1.376.160 |

Nota. La tabla muestra el valor total de la nómina de mano de obra correspondiente tanto al mes como al año. Fuente: Propia (2026)

Tabla 46
Proyección Mano de Obra

| PROYECCIÓN DE NÓMINA MANO DE OBRA | | | | | | |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Año base | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Nómina producción | 110.711.232 | \$116.357.505 | \$121.127.163 | \$125.366.614 | \$129.378.346 | \$133.259.699 |

Nota. La tabla presenta la proyección de la mano de obra del área de producción durante un período de 5 años, abarcando desde 2025 hasta 2029. Fuente: Propia (2026)

El valor de la nómina de la mano de obra es de \$116.357.505 la cual fue proyectada con un IPC de 5,10% para el año base y para los próximos años desde 2025 hasta 2029. se tomó el IPC correspondiente a cada año.

7.1.2.3 Costos indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación (CIF) son aquellos costos que debe cubrir una fábrica para la manufactura de un producto, aparte de los materiales y la mano de obra directa.

Tabla 47
Presupuesto de CIF

| Concepto | Consumo/ mes | Consumo/año | Taller área de producción y área administrativa (85,7%) | Lugar de ventas (14,3%) |
|----------------------------------|-----------------|--------------|--|----------------------------|
| Arriendo | \$1.400.000 | \$16.800.000 | \$ 14.397.600 | \$ 2.402.400 |
| Servicio público Electricidad | \$ 250.000 | \$ 3.000.000 | \$ 2.571.000 | \$ 429.000 |
| Servicio públicos Agua | \$ 100.000 | \$ 1.200.000 | \$1.028.400 | \$ 171.600 |
| Seguros | \$ 233.000 | \$ 2.796.000 | 0 | 0 |
| Empaques | \$ 100.000 | \$ 1.200.000 | 0 | 0 |
| Martillo | \$60.000 | \$60.000 | 0 | 0 |
| Metro | \$40.000 | \$40.000 | 0 | 0 |
| Tijeras industriales | \$40.000 | \$40.000 | 0 | 0 |
| Regla | \$20.000 | \$20.000 | 0 | 0 |
| Pinzas | \$60.000 | \$60.000 | 0 | 0 |
| Cinta | \$30.000 | \$30.000 | 0 | 0 |

| Concepto | Consumo/ mes | Consumo/año | Taller área de producción y área administrativa (85,7%) | Lugar de ventas (14,3%) |
|--------------------|-----------------|-------------|--|----------------------------|
| Lápiz caja x 50 | \$12.000 | \$12.000 | 0 | 0 |
| Brochas de pintura | \$50.000 | \$50.000 | 0 | 0 |

Nota. La tabla muestra el presupuesto de costos indirectos de fabricación. Fuente: Propia (2026)

Tabla 48
Proyección costos indirectos de fabricación

| CIF | Año base | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Arriendo | 14.397.600 | \$15.131.878 | \$15.752.285 | \$16.303.615 | \$16.825.330 | \$17.330.090 |
| Servicio público Electricidad | \$ 2.571.000 | \$2.702.121 | \$2.812.908 | \$2.911.358 | \$3.004.521 | \$3.094.657 |
| Servicios Públicos Agua | \$ 1.028.400 | \$1.080.848 | \$1.125.163 | \$1.164.544 | \$1.161.168 | \$1.196.003 |
| Seguros | \$2.796.000 | \$2.938.596 | \$3.059.078 | \$3.166.146 | \$3.267.463 | \$3.365.487 |
| Empaques | \$1.200.000 | \$1.261.200 | \$1.312.909 | \$1.358.861 | \$1.402.345 | \$1.444.415 |
| Martillo | \$60.000 | \$63.060 | \$65.645 | \$67.943 | \$70.117 | \$72.221 |
| Tijeras industriales | \$40.000 | \$42.040 | \$43.764 | \$45.295 | \$46.745 | \$48.147 |
| Regla | \$20.000 | \$21.020 | \$21.882 | \$22.648 | \$23.372 | \$24.074 |
| Pinzas | \$60.000 | \$63.060 | \$65.645 | \$67.943 | \$70.117 | \$72.221 |
| Cinta | \$30.000 | \$31.530 | \$32.823 | \$33.972 | \$35.059 | \$36.110 |
| Lápiz caja x 50 | \$12.000 | \$12.612 | \$13.129 | \$13.589 | \$14.023 | \$14.444 |
| Brochas de pintura | \$50.000 | \$52.550 | \$54.704 | \$56.619 | \$58.431 | \$60.184 |
| Metro | \$40.000 | \$42.040 | \$43.764 | \$45.295 | \$46.745 | \$48.147 |
| Total | \$22.305.000 | \$23.442.555 | \$24.404.599 | \$25.258.759 | \$26.067.040 | \$26.849.051 |

Nota. La tabla presenta la proyección de los costos indirectos de fabricación para el período comprendido entre 2025 y 2029. Fuente: Propia (2026)

De acuerdo a la tabla anterior, los costos indirectos de fabricación se proyectan por 5 años, utilizando el IPC con el 5,10% para el año 2025 hasta el año 2029, teniendo en cuenta que se aplica la tasa del año correspondiente, dando como resultado \$21.993.000 en el año base ascendiendo a \$27.183.047 en el año 2029.

Tabla 49
Proyección de costo total

| | COSTO TOTAL (MP, MOD, CIF) | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Materia prima Total | \$49.787.477 | \$56.456.896 | \$64.114.546 | \$71.698.500 | \$81.139.902 |
| Mano de obra directa | \$116.357.505 | \$121.127.163 | \$125.366.614 | \$129.378.346 | \$133.259.699 |
| Costos indirectos de fabricación | \$23.442.555 | \$24.404.599 | \$25.258.759 | \$26.067.040 | \$26.849.051 |
| TOTAL | \$189.587.537 | \$201.988.658 | \$214.739.519 | \$227.143.886 | \$241.248.652 |

Nota. La tabla muestra la proyección total de los costos, que incluye materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, para el período de 2026 a 2030. Fuente: Propia (2026)

Para encontrar el costo total se necesita la materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, donde en la tabla anterior se proyectan del 2026 al 2030. Se observa que para el año 2026 el costo de materia prima es de \$49.787.477, la mano de obra directa es de \$116.357.505 y los costos indirectos de fabricación es de \$23.442.555, dando como resultado al sumar un valor de \$189.587.537 para el año 2026. La proyección continúa con los siguientes años hasta llegar al año 2030 con un resultado de \$241.248.652

Tabla 50*Costo Unitario de MOD*

| COSTO UNITARIO DE MOD CUADROS | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Cantidades | 1.998 | 2.194 | 2.409 | 2.646 | 2.845 |
| Costo Unitario MOD | \$58.237 | \$55.208 | \$52.041 | \$48.896 | \$46.840 |

Nota. La tabla muestra la proyección del costo unitario de la mano de obra directa, para el período de 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Para el cálculo, se necesita las tres líneas de cuadros, de igual manera la MOD que es de \$116.357.505 correspondiente al año 2025, la cual se divide entre las 1.998 unidades producidas, lo que resulta en un costo unitario de mano de obra de \$58.237

Este mismo proceso se aplica anualmente, utilizando las cantidades de los cuadros y los costos de Mano de Obra de cada año, hasta alcanzar el año 2029 con un costo unitario de MOD 46.840.

Tabla 51*Costo unitario CIF*

| COSTO UNITARIO CIF CUADROS | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Cantidades | 1.998 | 2.194 | 2.409 | 2.646 | 2.845 |
| Costo Unitario CIF | \$11.733 | \$11.123 | \$10.485 | \$9.851 | \$9.437 |

Nota. La tabla muestra la proyección del costo indirecto de fabricación, para el período de 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Para el cálculo, se necesitan las tres líneas de cuadros. El costo total de los costos indirectos de fabricación correspondiente al año 2025, que dan un valor de \$23.442.555 la cual se divide entre las 1.998 unidades producidas, lo que resulta en un costo unitario de CIF \$11.733 Se repite cada año hasta el 2029.

Tabla 52*Costo unitario materia prima cuadro pequeño.*

| COSTO UNITARIO MP CUADRO PEQUEÑO | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Costo unitario MP | \$17.341 | \$18.052 | \$18.684 | \$19.282 | \$19.860 |
| Costo Unitario cuadro pequeño | \$87.311 | \$84.383 | \$81.210 | \$78.029 | \$76.137 |

Nota. La tabla muestra el costo unitario de MP para cuadros pequeños, para el período de 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Para arrojar el resultado del costo unitario de cuadros pequeños se necesita el costo unitario de MP del año 2025, el cual es \$17.341, el costo unitario de MOD, el cual es \$58.237 y el costo unitario de CIF, el cual es \$11.733, al hacer la operación se tiene como resultado \$87.311 para los cuadros pequeños del año 2025. Se repite para los siguientes años hasta el 2029.

Tabla 53*Costo unitario materia prima cuadro mediano.*

| COSTO UNITARIO MP CUADRO MEDIANO | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Costo unitario MP | \$29.954 | \$31.182 | \$32.273 | \$33.306 | \$34.305 |
| Costo Unitario cuadro pequeño | \$99.924 | \$97.513 | \$94.799 | \$92.053 | \$90.582 |

Nota. La tabla muestra el costo unitario de MP para cuadros medianos, para el período de 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Para arrojar el resultado del costo unitario de cuadros medianos se necesita el costo unitario de MP del año 2026, el cual es \$29.954, el costo unitario de MOD, el cual es \$58.237 y el costo unitario de CIF, el cual es \$11.733, al hacer la operación se tiene como resultado \$99.924 para los cuadros medianos del año 2026. Se repite para los siguientes años hasta el 2029.

Tabla 54*Costo unitario materia prima cuadro grande.*

| COSTO UNITARIO MP CUADRO GRANDE | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Costo unitario MP | \$45.193 | \$47.046 | \$48.692 | \$50.251 | \$51.758 |
| Costo Unitario cuadro pequeño | \$115.163 | \$113.377 | \$111.218 | \$108.998 | \$108.035 |

Nota: La tabla muestra el costo unitario de MP para cuadros grandes, para el período de 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Para arrojar el resultado del costo unitario de cuadros grandes se necesita el costo unitario de MP del año 2026, el cual es \$45.193, el costo unitario de MOD, el cual es \$58.237 y el costo unitario de CIF, el cual es \$11.733, al hacer la operación se tiene como resultado \$115.163 para los cuadros grandes del año 2026. Se repite para los siguientes años hasta el 2029.

7.1.2.4 Nomina administrativa.

Tabla 55*Gasto administrativo*

| Presupuesto de Gastos Administrativos | |
|--|----------------|
| Cargo | Salario |
| Gerente | \$ 3.000.000 |
| Contador | \$ 2.423.500 |
| Total | \$ 5.423.500 |

Nota. La tabla presenta los cargos y los salarios correspondientes al área administrativa.

Fuente: Propia (2026)

Tabla 56
Nomina administrativa

| CARGO | DIAS LABORADOS | VALOR DEVENGADO | | | TOTAL, DEVENGADO | DEDUCCIONES | | | TOTAL, DEDUCCIONES | NETO PAGADO |
|--------------|----------------|---------------------|----------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | | SUELDO BASICO | BONIFICACIONES | AUX. TRANS. | | SALUD | PENSIONES | OTRAS DEDUCCIONES | | |
| Gerente | 20 | 3.000.000 | 0 | 250.000 | 3.250.000 | 120.000 | 120.000 | 0 | 240.000 | 3.010.000 |
| Contador | 20 | 2.423.500 | 0 | 250.000 | 2.673.500 | 106.940 | 106.940 | 0 | 213.880 | 2.459.620 |
| TOTAL | | \$ 5.423.500 | 0 | \$ 500.000 | \$ 5.923.500 | \$226.940 | \$136.940 | 0 | \$453.880 | \$5.469.620 |

Nota. La tabla presenta el cálculo de la nómina administrativa. Fuente: Propia (2026)

La anterior tabla corresponde a la nómina administrativa del pago de salario del personal administrativo de la empresa el cual cuenta con un gerente y un contador, para un periodo laborado de 20 días, todo esto detallando de manera organizada los valores devengados, las deducciones legales y el valor neto pagado a cada trabajador. El total devengado asciende a \$5.923.500 es el resultado del sueldo básico y el auxilio de transporte, sin registrar las bonificaciones.

Las deducciones aplicadas corresponden a salud y pensión por un valor total de \$226.940 y finalmente el neto pagado al personal administrativo corresponde a \$5.469.620 lo que se evidencia una liquidación conforme a la normatividad laboral vigente.

Tabla 57
Neto pagado

| | |
|--|-----------------------|
| NETO PAGADO | \$5.469.620 |
| Total, valor de la nómina mensual | \$ 8.996.168 |
| Total, valor de la nómina anual | \$ 107.954.016 |

Nota. La tabla muestra el valor total de la nómina administrativa, desglosada mensual y anualmente. Fuente: Propia (2026)

Tabla 58*Apropiaciones administrativas.*

| PRESTACIONES SOCIALES | | |
|------------------------------|--------|------------------|
| CESANTIAS | 8,33% | 493.177 |
| I/CESANTIAS | 12% | 59.181 |
| PRIMA SS. | 8,33% | 493.177 |
| VACACIONES | 4,17% | 247.741 |
| TOTALES | | 1.293.277 |
| PARAFISCALES | | |
| COMFAMILIAR | 4% | 236.940 |
| ICBF | 3% | 177.705 |
| SENA | 2% | 118.470 |
| TOTALES | | 533.115 |
| SEGURIDAD SOCIAL | | |
| SALUD | 8,5% | 504.497 |
| FONDO DE PENSIONES | 12,0% | 710.820 |
| RIESGOS PROFESIONALES ARL1 | 0,522% | 30.957 |
| TOTALES | | 1.246.275 |

Nota. La tabla muestra las apropiaciones de la nómina administrativa. Fuente: Propia

(2026)

Tabla 59
Proyección nómina administrativa

| | Año base | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-----------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Nómina | \$107.954.016 | | | | | \$129.941.99 |
| Administrativa | | \$113.459.670 | \$118.111.517 | \$122.245.420 | \$126.157.273 | 2 |

Nota. La tabla presenta la proyección de la nómina administrativa para un período de 5 años, desde 2025 hasta 2029. Fuente: Propia (2026)

La tabla muestra la proyección de la nómina para un periodo de 5 años calculado con un IPC de 5,10% para el año base y desde el año 2025 hasta el año 2029 tomando como referencia el IPC de cada año, se puede evidenciar un crecimiento progresivo anual dando un incremento sostenido de los costos administrativos a lo largo del tiempo.

7.1.2.5 Proyección de gastos.

Tabla 60
Proyección de gastos

| | Año base | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Nómina Administrativa | \$107.954.016 | \$113.459.670 | \$118.111.517 | \$122.245.420 | \$126.157.273 | \$129.941.992 |
| Publicidad en redes sociales | \$ 900.000 | \$ 945.200 | \$ 984.804 | \$ 1.019.272 | \$ 1.051.917 | \$ 1.083.425 |
| Arriendo | \$16.800.000 | \$17.656.800 | \$18.385.989 | \$19.019.649 | \$19.628.242 | \$20.217.089 |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Servicio Público Electricidad | \$ 3.000.000 | \$3.153.000 | \$3.282.273 | \$3.397.052 | \$3.505.878 | \$3.611.054 |
| Servicio Público Agua | \$ 1.200.000 | \$1.261.200 | \$1.313.072 | \$1.358.999 | \$1.402.556 | \$1.444.633 |
| Papelería | \$500.000 | \$525.500 | \$547.045 | \$566.192 | \$584.310 | \$601.839 |
| TOTAL, DE GASTOS | | \$137.001.370 | \$142.624.700 | \$147.606.578 | \$152.330.176 | \$156.900.032 |

Nota: La tabla presenta la proyección de los gastos para un período de 5 años, desde 2025 hasta 2029. Fuente: Propia (2026)

Para realizar la proyección de los gastos, se toma en cuenta el índice de precios al consumidor (IPC) de cada año respectivo. En 2025, este IPC alcanzará el 5,10%. Todos los rubros se ajustan conforme a dicho indicador, generando un total de gastos de \$137.001.370 para ese período. Dicha metodología de ajuste se aplica de forma consecutiva cada año hasta llegar a 2029, resultando en los siguientes montos totales: \$142.624.700 (2026), \$147.606.578 (2027), \$152.330.176 (2028) y \$156.900.032 (2029).

7.1.2.5 DEPRECIACIÓN

La depreciación es la pérdida del valor que sufren los activos fijos como maquinaria, equipos, muebles o enseres con el paso del tiempo debido a su uso, desgaste o caducidad. En este caso fijamos una tasa del 10%. El cálculo se obtiene multiplicando el valor inicial por el porcentaje de depreciación, la cual arroja un valor constante para los próximos 5 años proyectados, al final se obtiene la depreciación acumulada, la cual es la suma de las depreciaciones anuales. Teniendo

estos resultados, se calcula el valor residual de los activos realizando la diferencia entre el valor inicial y el valor acumulado el cual es el monto que se espera recuperar al final de la vida útil del activo.

Tabla 61
Depreciación de Activos Fijos de Tejemanaje (Proyección a 5 años)

| DEPRECIACIÓN | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-----------------------|
| CONCEPTO | VALOR | TASA DEP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALOR ACUM | VALOR RESIDUAL |
| Maquinaria y equipo | 1.650.000 | 10% | 165.000 | 165.000 | 165.000 | 165.000 | 165.000 | 825.000 | 825.000 |
| Muebles y enseres | 2.620.000 | 10% | 262.000 | 262.000 | 262.000 | 262.000 | 262.000 | 1.310.000 | 1.310.000 |
| Equipo de computó | 5.800.000 | 10% | 580.000 | 580.000 | 580.000 | 580.000 | 580.000 | 2.900.000 | 2.900.000 |
| TOTAL, DEPRECIACIÓN | 10.070.000 | | 1.007.000 | 1.007.000 | 1.007.000 | 1.007.000 | 1.007.000 | 5.035.000 | 5.035.000 |

Nota. La tabla presenta la depreciación anual de los activos fijos de Tejemanaje, calculada mediante el método de depreciación

lineal. Fuente: Propia (2026)

7.1.2.6 AMORTIZACIÓN.

Se calcula la amortización de los activos diferidos dividiendo el total de los activos diferidos con los 5 años proyectados y resulta una amortización anual de

Tabla 62

Amortización de Activos diferidos (Proyección a 5 años)

| AMORTIZACIÓN | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Año base | Años proyectados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.071.500 | 5 | 614.300 | 614.300 | 614.300 | 614.300 | 614.300 |

Nota. La tabla presenta la amortización anual de los activos diferidos. Fuente: Propia (2026)

Para el cálculo de la amortización de la deuda se tuvo en cuenta el valor del préstamo, la tasa de interés, los números de cuotas o periodos y finalmente se define una cuota fija. Para este cálculo se usó la fórmula de cuota:

$$Cuota = \frac{P \times i}{1 - (1 + i)^{-i}}$$

Donde:

P = Valor del préstamo.

I= Tasa de Interés.

N= Número de cuotas.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

AMORTIZACION DE LA DEUDA

| Año | Saldo inicial | Intereses (25%) | Amortización | Cuota total | Saldo final |
|------------|----------------------|------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| 2025 | \$ 12.746.939 | \$ 3.186.735 | \$ 2.549.388 | \$ 5.736.123 | \$ 10.197.551 |
| 2026 | \$ 10.197.551 | \$ 2.549.388 | \$ 2.549.388 | \$ 5.098.776 | \$ 7.648.163 |
| 2027 | \$ 7.648.163 | \$ 1.912.041 | \$ 2.549.388 | \$ 4.461.429 | \$ 5.098.775 |
| 2028 | \$ 5.098.775 | \$ 1.274.694 | \$ 2.549.388 | \$ 3.824.082 | \$ 2.549.387 |
| 2029 | \$ 2.549.387 | \$ 637.347 | \$ 2.549.388 | \$ 3.186.735 | \$ 0 |

Nota. La tabla presenta la amortización de la deuda anual. Fuente: Propia (2026)

La tabla de amortización muestra el proceso del pago del préstamo adquirido por \$ 12.746.939, con una tasa de interés del 25% en un periodo de 5 años. El modelo corresponde a una amortización de capital constante donde cada año se paga un mismo valor de \$2.549.388, mientras que los intereses se calculan sobre el saldo pendiente de la deuda. Debido a que el saldo disminuye progresivamente, el valor del interés también va reduciendo cada año, lo que hace que la cuota anual sea cada vez menor hasta lograr que en el último año la deuda quede completamente saldada.

7.1.3 Cálculo y Proyección de los Ingresos

Para calcular la proyección de ingresos primero se obtiene el precio de venta y el margen de utilidad que se quiere obtener de cada línea del producto que en este caso son tres secciones: Cuadros pequeños, cuadros medianos y cuadros grandes. El margen de utilidad se estableció que para cuadros pequeños es del 30%, y de los cuadros medianos y grandes es de 40%.

El cálculo de precio de venta se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \text{Margen de Utilidad}}$$

Tabla 63*Precio de venta cuadros pequeños*

| CUADROS PEQUEÑOS | |
|-------------------------|------------|
| COSTO UNITARIO | \$ 87.311 |
| MARGEN UTILIDAD | 50% |
| PRECIO DE VENTA | \$ 174.600 |

Nota. La tabla muestra el precio de venta de cuadros pequeños, considerando el costo unitario y el margen de utilidad. Fuente: Propia (2026)

Tabla 64*Precio de venta cuadros medianos*

| CUADROS MEDIANOS | |
|-------------------------|-----------|
| COSTO UNITARIO | \$99.924 |
| MARGEN UTILIDAD | 60% |
| PRECIO DE VENTA | \$248.200 |

Nota. La tabla muestra el precio de venta de cuadros medianos, considerando el costo unitario y el margen de utilidad. Fuente: Propia (2026)

Tabla 65*Precio de venta cuadros grandes*

| CUADROS GRANDES | |
|------------------------|-----------|
| COSTO UNITARIO | \$115.163 |
| MARGEN UTILIDAD | 60% |
| PRECIO DE VENTA | \$288.000 |

Nota. La tabla muestra el precio de venta de cuadros grandes, considerando el costo unitario y el margen de utilidad. Fuente: Propia (2026)

Proyección de Ingresos:

Una vez calculado el precio de venta es posible proyectar los ingresos, esto nos ayuda a obtener la cantidad de cuadros vendidos al año. Para hacer el cálculo se multiplica el precio de venta por la cantidad de cuadros que se dispone a vender cada año.

Tabla 66

Proyección de ingresos de cuadros pequeños.

| CUADROS PEQUEÑOS | | | | | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| PRECIO DE VENTA | \$ 174.600 | \$168.800 | \$162.420 | \$156.058 | \$152.274 |
| CANTIDADES | 1.142 | 1.254 | 1.377 | 1.512 | 1.660 |
| INGRESO TOTAL | \$199.567.800 | \$211.675.200 | \$223.652.340 | \$235.950.624 | \$252.774.840 |

Nota. La tabla presenta la proyección de los ingresos de cuadros pequeños de 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Tabla 67

Proyección de ingresos de cuadros medianos.

| CUADROS MEDIANOS | | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| PRECIO DE VENTA | \$248.200 | \$243.800 | \$237.000 | \$230.200 | \$226.500 |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CANTIDADES | 571 | 627 | 688 | 756 | 830 |
| INGRESO TOTAL | \$141.722.200 | \$152.862.600 | \$163.056.000 | \$174.031.200 | \$187.995.000 |

Nota. La tabla presenta la proyección de los ingresos de cuadros medianos para los años 2025 a 2029. Fuente: Propia (2026)

Tabla**68**

Proyección de ingresos cuadros tejidos

| CUADROS GRANDES | | | | | |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| AÑOS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| PRECIO DE VENTA | \$288.000 | \$283.500 | \$278.045 | \$272.495 | \$270.100 |
| CANTIDADES | 285 | 313 | 344 | 378 | 415 |
| INGRESO TOTAL | \$82.080.000 | \$88.735.500 | \$95.647.480 | \$103.003.110 | \$112.091.500 |

Nota. La tabla presenta la proyección de los ingresos de cuadros grandes para los años 2026 a 2030. Fuente: Propia (2026)

Sabiendo la proyección de ingresos unitarios por cada línea de producto se procede hacer el cálculo de ingresos totales consolidados anuales. Se obtiene de la suma de todos los ingresos que se calculó anteriormente.

Tabla 69*Ingresos totales consolidados anuales*

| Producto | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cuadros Pequeños | \$199.567.800 | \$211.675.200 | \$223.652.340 | \$235.950.624 | \$252.774.840 |
| Cuadros medianos | \$141.722.200 | \$152.862.600 | \$163.056.000 | \$174.031.200 | \$187.995.000 |
| Cuadros grandes | \$82.080.000 | \$88.735.500 | \$95.647.480 | \$103.003.110 | \$112.091.500 |
| TOTAL | \$423.370.000 | \$453.273.300 | \$482.355.820 | \$512.984.930 | \$552.860.940 |

La tabla muestra el ingreso total por cada línea de producto desde el año 2025 hasta el año 2029. Los ingresos representan la proyección de ventas para cada categoría de producto. Fuente: Propia (2026)

7.1.4 Identificación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el que se representa el nivel de ventas en donde los ingresos totales igualan los costos totales, generando utilidad nula para Tejemaneje. Este análisis de punto de equilibrio es esencial para determinar la cantidad mínima de unidades de cuadros tejidos que debe vender la empresa para cubrir los costos fijos y variables, evitando pérdidas.

Esta es la fórmula para calcular el punto de equilibrio:

$$PE = CF \times (1 / (1 - CV / Ventas))$$

CF= Los costos fijos son aquellos gastos que tiene la empresa sin relación con el nivel de producción, tales como arrendamientos y gastos administrativos.

CV= Costo variable el cual depende totalmente de la cantidad de producción. que incluye materia prima, mano de obra directa e indirectos de fabricación

Ventas= Precio de venta.

Tabla 70
Punto de equilibrio

| | |
|-----------------------|---------------|
| COSTOS FIJOS | \$249.080.987 |
| PRECIO | \$211.897 |
| COSTO VARIABLE | \$54.201.677 |
| CANTIDAD (Q) | 1.348 |

Nota. La tabla presenta los datos para el cálculo de punto de equilibrio. Fuente: Propia (2026)

Tabla 71
Datos para cálculo del punto de equilibrio

| Cantidad | Ingreso Total | Costo Fijo | Costo V. Total | Costo Total | Utilidad/Pérdida |
|-----------------|----------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|
| 0 | 0 | 0 | 249.080.987 | 249.080.987 | -249.080.987 |
| 500 | 105.948.500 | 13.564.000 | 249.080.987 | 262.644.987 | -156.696.487 |
| 1000 | 211.897.000 | 27.128.000 | 249.080.987 | 276.208.987 | -64.311.987 |
| 1.348 | 285.637.156 | 36.571.744 | 249.080.987 | 285.652.731 | 0 |
| 1.600 | 339.035.200 | 43.405.000 | 249.080.987 | 292.485.987 | 46.549.213 |
| 1.700 | 360.224.900 | 46.118.000 | 249.080.987 | 295.198.987 | 65.025.913 |
| 1.998 | 423.369.606 | 54.201.677 | 249.080.987 | 303.282.664 | 120.086.942 |

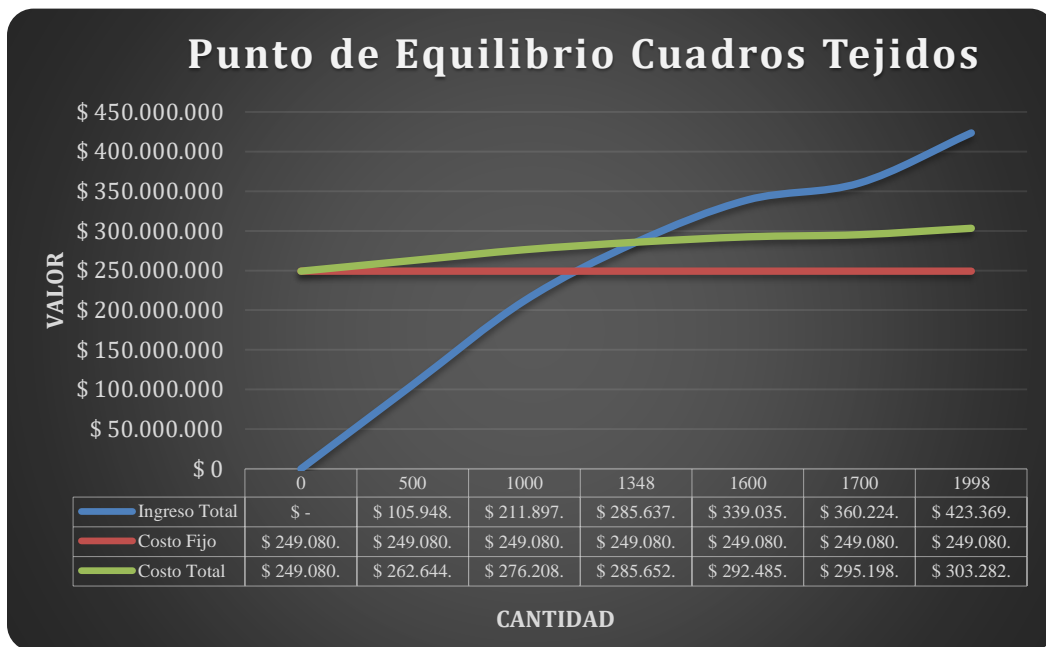
Nota. La tabla presenta los datos para el cálculo de punto de equilibrio. Fuente: Propia (2026)

El precio y el costo por cada uno de los cuadros se sacaron haciendo el promedio de los tres tamaños diferentes que vende la empresa Tejemanaje. Según el cálculo, la empresa cubre todos sus gastos lo que hace llegar al punto de equilibrio, cuando Tejemanaje vende 1.600 unidades genera \$ 46.549.213 en ventas.

Lo que quiere decir que esta es la cantidad mínima que Tejemanaje debe fabricar y vender para no perder dinero.

En la matriz se pueden observar tres valores diferentes en donde los más bajos serían las pérdidas, el punto de equilibrio y los que se encuentran por encima del punto de equilibrio los cuales serían las ganancias, lo que hace más fácil la representación en la gráfica que se observa a continuación:

Figura 37
Grafica punto de equilibrio



Nota. La figura muestra la gráfica del punto de equilibrio en 1.348 unidades, en donde los ingresos igualan los costos totales. Fuente: Propia (2026)

7.1.5 Estados financieros

Los estados financieros son de suma importancia para la empresa TEJEMANEJE, ya que gracias a la información que proporciona se tiene un conocimiento más claro y preciso de la situación financiera de la empresa, gracias a la información que se brinda se puede sacar diferentes estrategias para beneficio de la empresa. Por otra parte, es una gran herramienta para que los inversionistas interesados puedan tener conocimiento claro de la rentabilidad del negocio, para entidades financieras y proveedores que necesiten conocer la solvencia de la empresa.

7.1.5.1 Estado de situación Financiera - Balance General

En TEJEMANEJE el estado de situación financiera da como resultado activo de \$76.777.099, los cuales son se dividen en tres componentes que son: Activos corrientes, activos fijos y activos diferidos.

Los activos corrientes son de \$63.659.599 y dentro de esto efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, los activos fijos son de 10.070.000 y se encontró maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de cómputo y oficina, por último, los activos diferidos son de \$3.071.500 donde encontramos licencia y permisos, registro mercantil, gastos de constitución, registro de marca, etc.

Para la parte de pasivos Tejemaneje tiene un total de \$16.777.099 y cuenta con un patrimonio de capital suscrito y pagado de \$60.000.0000, los cuales provienen de los recursos de los socios. Por último, al sumar los pasivos y el patrimonio da un total de \$76.777.099, el cual es igual y coincide con el valor de los activos, lo que demuestra que la empresa esta sólida, teniendo un control óptimo.

Tabla 72*Estado de Situación Financiera Tejemaneje*

| Activos | | Pasivos | |
|-------------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | | Pasivos corrientes | |
| Efectivo | \$ 24.324.606 | Proveedores | \$4.148.956 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 35.280.833 | Pasivos No corrientes | |
| Inventarios | \$ 4.148.956 | Oblig. finan | \$ 12.746.939 |
| | | (Préstamo) | |
| Total, Activos Corrientes | \$ 63.754.395 | Total, Pasivos | \$ 16.895.895 |
| ACTIVOS FIJOS | | Patrimonio | |
| Maquinaria y Equipo | \$ 1.650.000 | Capital Susc y | \$ 60.000.000 |
| | | Pagado | |
| Muebles y enseres | \$ 2.620.000 | | |
| Equipos de cómputo y oficina | \$ 5.800.000 | | |
| Total, Activos Fijos | \$ 10.070.000 | | |

ACTIVOS DIFERIDOS

| | | |
|--------------------------------------|-----------|------------------|
| Permisos y licencias | \$ | 73.000 |
| Registro Mercantil | \$ | 39.000 |
| Gastos de constitución | \$ | 700.000 |
| Registro de marcas | \$ | 609.500 |
| Bomberos | \$ | 50.000 |
| Creación de logotipo y slogan | \$ | 200.000 |
| Creación de página web | \$ | 800.000 |
| Evento de lanzamiento | \$ | 600.000 |
| Total, Activos Diferidos | \$ | 3.071.500 |

| | | | | | |
|-----------------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| Total, Activos | \$ | 76.895.895 | Pasivo + | \$ | 76.895.895 |
| | | | Patrimonio | | |

Nota: Balance general. Fuente: elaboración propia (2026)

7.1.5.2 Estado de resultados**Tabla 73***Estado de resultados*

| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | \$423.370.000 | \$453.273.300 | \$482.355.820 | \$512.984.930 | \$552.860.940 |
| (-) Costos | \$189.587.537 | \$201.988.658 | \$214.739.519 | \$227.143.886 | \$241.248.652 |
| Utilidad Bruta | \$233.782.463 | \$251.284.642 | \$267.616.301 | \$285.841.044 | \$311.612.288 |
| Gastos | \$137.001.370 | \$142.624.700 | \$147.606.578 | \$152.330.176 | \$156.900.032 |
| Utilidad EBITDA | \$96.781.093 | \$108.659.942 | \$120.009.723 | \$133.510.868 | \$154.712.256 |
| (-) Amortización | \$614.300 | \$614.300 | \$614.300 | \$614.300 | \$614.300 |
| (-) Depreciación | \$1.007.000 | \$1.007.000 | \$1.007.000 | \$1.007.000 | \$1.007.000 |
| Utilidad Operativa | \$95.159.793 | \$107.038.642 | \$118.388.423 | \$131.889.568 | \$153.090.956 |
| (-) intereses | \$ 3.186.735 | \$ 2.549.388 | \$ 1.912.041 | \$ 1.274.694 | \$ 637.347 |
| Utilidad antes de impuestos | \$91.973.058 | \$104.489.254 | \$116.476.382 | \$130.614.874 | \$152.453.609 |
| Impuesto renta (35%) | \$32.190.570 | \$36.571.239 | \$40.766.734 | \$45.715.206 | \$53.358.763 |
| Utilidad Neta | \$59.182.488 | \$67.918.015 | \$75.709.648 | \$84.899.668 | \$99.094.846 |

Nota: La tabla presenta el estado de resultados de la empresa en los 5 períodos de duración.

Fuente: elaboración propia (2026)

El estado de resultados del periodo 2025-2029 muestra un desempeño financiero favorable en constante crecimiento para Tejemanaje. Se evidencia que las ventas presentan una tendencia ascendente durante los cinco años analizados, incrementándose de \$423.370.000 en 2025 a \$552.860.940 en 2029, lo que evidencia una adecuada proyección comercial y una consolidación progresiva del negocio en el mercado. Este crecimiento en los ingresos permite manejar de manera eficiente los costos y gastos asociados a la producción.

De igual manera los costos de producción van aumentando de forma proporcional al crecimiento de las ventas, lo que mantiene una relación coherente con el nivel de actividad de la empresa. En cuanto a la utilidad bruta muestra un crecimiento sostenido pasando de \$233.782.463 en 2025 a \$311.612.288 en 2029, donde se evidencia una adecuada gestión de los costos indirectos. Los gastos operativos, aunque crecen anualmente, se mantienen controlados frente al volumen de ingresos, lo que permite fortalecer la utilidad EBITDA, la cual evoluciona positivamente de \$96.781.093 en el primer año a \$154.712.256 en el último periodo.

Por otro lado, la amortización y la depreciación permanecen constantes durante todo el periodo, lo que indica estabilidad en la inversión en activos y en la distribución de costos diferidos. Del mismo modo, la utilidad operativa va creciendo alcanzando un valor de \$153.090.956 en 2029, lo cual hace que el negocio genere beneficios a partir de su actividad principal. Los gastos financieros disminuyen progresivamente debido a la reducción del saldo de deuda, lo que impacta positivamente la utilidad antes de impuestos.

Finalmente, el impuesto de renta que se calculó con el 35% aumenta de manera proporcional al crecimiento de la utilidad, confirmando la generación de resultados positivos en

cada periodo, y por consiguiente la utilidad neta presenta un crecimiento sostenido, pasando \$59.182.488 en 2025 a \$99.094.846 en 2029, lo que evidencia que la empresa es rentable desde el inicio del proyecto y también que fortalece la capacidad de generación de valor a lo largo del tiempo.

7.1.5.3 Flujo de Fondos**Tabla 74***Flujo de caja*

| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingreso | | | | | |
| Ventas | \$423.370.000 | \$453.273.300 | \$482.355.820 | \$512.984.930 | \$552.860.940 |
| Total ingresos | \$423.370.000 | \$453.273.300 | \$482.355.820 | \$512.984.930 | \$552.860.940 |
| Egresos | | | | | |
| Costo de producción | \$189.587.537 | \$201.988.658 | \$214.739.519 | \$227.143.886 | \$241.248.652 |
| Gastos | \$137.001.370 | \$142.624.700 | \$147.606.578 | \$152.330.176 | \$156.900.032 |
| Amortización | 614.300 | 614.300 | 614.300 | 614.300 | 614.300 |
| Depreciación | \$1.007.000 | \$1.007.000 | \$1.007.000 | \$1.007.000 | \$1.007.000 |
| Intereses | \$ 3.186.735 | \$ 2.549.388 | \$ 1.912.041 | \$ 1.274.694 | \$ 637.347 |
| Abonos | \$ 2.549.388 | \$ 2.549.388 | \$ 2.549.388 | \$ 2.549.388 | \$ 2.549.388 |
| Impuesto | \$32.190.570 | \$36.571.239 | \$40.766.734 | \$45.715.206 | \$53.358.763 |
| Total de egresos | \$366.136.900 | \$387.904.673 | \$409.195.560 | \$430.634.650 | \$456.315.482 |
| Flujo neto de efectivo | \$57.233.100 | \$65.368.627 | \$73.160.260 | \$82.350.280 | \$96.545.458 |

Nota: La tabla presenta el flujo de caja del proyecto en los 5 períodos de duración del proyecto. Fuente: Propia (2026)

La tabla muestra el flujo de fondos del proyecto para el periodo 2025 - 2029, evidenciando una evolución financiera positiva y sostenida, lo que refleja la viabilidad económica de Tejemaneje. Durante los cinco años analizados se observa que los ingresos tienen un crecimiento constante, pasando de \$423.370.000 en 2025 a \$552.860.940 en 2029, lo cual indica una adecuada proyección de ventas. Este incremento en las entradas de efectivo permite cubrir de manera eficiente los compromisos operativos, financieros y tributarios del proyecto.

En cuanto a las salidas de efectivo, se puede observar que el costo de ventas va aumentando de forma proporcional al crecimiento de los ingresos, lo cual es coherente con el incremento de la producción y comercialización. De igual manera, los gastos operativos muestran una tendencia creciente pero controlada, manteniéndose en niveles razonables frente al volumen de ingresos generados. Por otra parte, la amortización y la depreciación se mantienen constantes durante todo el periodo lo que da confiabilidad demostrando estabilidad en la estructura de los activos y en la distribución de los costos diferidos.

Respecto a la estructura financiera, los intereses disminuyen progresivamente a lo largo de los años, evidenciando una reducción del endeudamiento y una adecuada gestión de las obligaciones financieras, así mismo los abonos al crédito permanecen constantes, lo cual facilita la planeación del flujo de caja.

Finalmente, el flujo neto de efectivo es positivo en todos los periodos y presenta un crecimiento significativo, pasando de \$57.276.163 en 2025 a \$96.573.078 en 2029, sabiendo esto el proyecto demuestra que es capaz de solventar las salidas de efectivo y además genera excedentes crecientes lo que garantiza liquidez, sostenibilidad financiera y una alta capacidad de generación de valor en el largo plazo.

7.2. Evaluación Financiera.

La evaluación financiera permite identificar la viabilidad del negocio, si es oportuno invertir y qué riesgo conlleva. Además, facilita la planeación del futuro para saber cómo manejar el control del dinero, tener una correcta fijación de precios y márgenes de costos, siendo una herramienta clave para saber la sostenibilidad económica y el crecimiento del negocio.

7.2.1 Indicadores financieros.

7.2.1.1 Valor presente Neto.

El VPN es un indicador que ayuda a evaluar si el proyecto es rentable, teniendo en cuenta los valores futuros con la inversión inicial, sabiendo esto si el VPN es positivo significa que el negocio es viable, por otra parte, si es negativo no conviene invertir. Por lo que es una herramienta clave para tomar decisiones financieras y elegir proyectos que otorguen beneficios económicos.

INVERSIÓN INICIAL (Activos fijos + Activos Diferidos + Capital de Trabajo) =
\$72.746.939

Tabla 75
Flujo de Caja Proyectado

| INVERSIÓN | \$72.746.939 |
|-----------|--------------|
| FC1 | \$57.233.100 |
| FC2 | \$65.368.627 |
| FC3 | \$73.160.260 |
| FC4 | \$82.350.280 |
| FC5 | \$96.545.458 |

Nota: El cálculo del VPN refleja los flujos de caja proyectados y la inversión inicial.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Cálculo del VPN:

Para calcular el VPN se tiene en cuenta los flujos de caja anuales descontando el valor presente y finalmente se le resta la inversión inicial.

$$VPN = \sum \frac{\text{Flujos de caja}}{(1 + \text{Tasa de descuento})^n} - \text{Inversión inicial.}$$

$$VPN = \frac{57.233.100}{(1,25)^1} + \frac{65.368.627}{(1,25)^2} + \frac{73.160.260}{(1,25)^3} + \frac{82.350.280}{(1,25)^4} + \frac{96.545.458}{(1,25)^5} - 72.746.939$$

$$VPN = 45.786.480 + 41.835.921 + 37.458.053 + 33.730.675 + 31.636.016$$

$$VPN = 190.447.145 - 72.746.939$$

$$VPN = \$117.700.206$$

Se tomó una tasa de descuento del 25% con lo cual se obtiene un VPN de \$117.700.206, este valor indica que el proyecto es financieramente viable ya que genera valor para recuperar la inversión porque los beneficios actualizados de la suma de los flujos descontados es de \$190.447.145 que es mayor a la inversión inicial de \$72.746.939, además indica que al descontar los flujos futuros con la tasa de descuento genera un excedente económico, lo cual evidencia su rentabilidad y conveniencia para los inversionistas.

7.2.1.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno ayuda a saber la rentabilidad de la inversión, la cual arroja un porcentaje que predice la rentabilidad anual que obtendrá el proyecto sin depender de una tasa externa. Si la TIR es superior a la tasa de descuento del 25% se concluye que el proyecto es financieramente viable, ya que genera un rendimiento mayor al costo de oportunidad del capital.

La TIR se calcula encontrando la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero.

Como se obtuvo un VPN de \$117.700.206 con una tasa de descuento del 25%, se compara con una tasa mayor de 86% para saber el porcentaje de la TIR.

$$VPN = \sum \frac{\text{Flujos de caja}}{(1 + \text{Tasa de descuento})^n} - \text{Inversión inicial.}$$

$$VPN = \frac{\$57.233.100}{(1,86)^1} + \frac{65.368.627}{(1,86)^2} + \frac{73.160.260}{(1,86)^3} + \frac{82.350.280}{(1,86)^4} + \frac{96.545.458}{(1,86)^5} - 72.746.939$$

$$VPN = 30.770.484 + 18.894.851 + 11.369.370 + 6.880.394 + 4.336.777$$

$$VPN = 72.251876 - 72.746.939$$

$$VPN = \$ -495.063$$

Finalmente se sustituyen los valores con la fórmula de la TIR:

$$TIR = i1 + \frac{VPN1}{VPN1 - VPN2} \times (i1 - i2)$$

$$TIR = 0,25 \frac{117.700.206}{117.700.206 - (-495.063)} \times (0,86 - 0,25)$$

$$TIR = 85.74\%$$

Al sustituir los valores del VPN calculado con las tasas de 25% y 86% se obtiene una tasa de retorno de 85.74% la cual es superior a la tasa de descuento de 25% siendo así la que confirma que el proyecto es financieramente viable. Esto indica que la empresa no solo recupera su inversión inicial, sino que produce un rendimiento significativo.

7.2.1.3 Relación beneficios costo (RBC)

Sirve para evaluar y saber que beneficio tiene la empresa por cada unidad monetaria invertida, cuando esta relación es mayor a 1 indica que el proyecto es rentable, cuando es igual a 1 indica que existe un punto de equilibrio, pero si esta es menor que 1 advierte que los costos son

mayores a los beneficios, lo que implica tomar decisiones para hacer un uso correcto de los recursos.

Al hacer el cálculo de este indicador se debe tener presente la TIR y el VPN menos la inversión para sustituirlos en la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{VPN}{INVERSIÓN}$$

$$RBC = \frac{190.447.145}{72.746.939}$$

$$RBC = 2,61$$

El proyecto presenta una relación de Beneficio - Costo favorable dando un resultado de 2,61 lo que significa que por cada peso invertido se retorna \$1,61 pesos, siendo así un proyecto favorable ya que los beneficios superan los costos de inversión por lo cual es recomendable su ejecución.

7.2.1.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):

El periodo de recuperación de la inversión ayuda a determinar el periodo de tiempo en el cual se puede recuperar la inversión, lo que también permite evaluar el nivel de riesgo y la liquidez del negocio. Un periodo corto indica confiabilidad para los accionistas mientras que un periodo largo implica mayor incertidumbre. Este indicador es vital para la toma de decisiones y es un buen complemento para los indicadores VPN y RBC.

Para hacer el cálculo se tomó la siguiente fórmula:

$$PRI = a \frac{(b-c)}{d} \text{ donde:}$$

a = Periodo anterior hasta recuperar la inversión.

| Tabla 70. AÑO | FLUJO DE EFECTIVO | FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO |
|--------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Inversión Inicial | 72.746.939 | |
| 1 | \$57.233.100 | \$57.233.100 |
| 2 | \$65.368.627 | \$122.601.727 |
| 3 | \$73.160.260 | \$195.761.953 |
| 4 | \$82.350.280 | \$278.112.233 |
| 5 | \$96.545.458 | \$374.657.691 |

b = Inversión Inicial

c = Suma de flujos de caja hasta el periodo anterior de recuperar la inversión

d= Valor del flujo de caja del año en que se satisface la inversión

Tabla 76

Flujo de tabla anual

Nota. En la gráfica se presenta la inversión inicial, el flujo anual y el flujo acumulado durante los cinco años del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2026).

$$PRI = 1 + \frac{72.746.939 - 57.233.100}{65.368.627}$$

PRI = 1.24

Calcular los días:

$$0.24 * 360 = 86$$

El periodo de recuperación de la inversión para el proyecto será en 1 años, 2 meses y 26 días lo que presenta que los flujos acumulados de caja logran cubrir completamente la inversión realizada y en consecuencia tiene una recuperación relativamente rápida del capital invertido y un menor riesgo financiero, lo que asegura que el proyecto es financieramente viable y se puede lograr hacer una nueva reinversión para nuevas oportunidades de crecimiento.

8. Identificación de Posibles Incidencias

Se detalla las implicaciones y el impacto que el plan de negocios Tejemaneje tendrá en los ámbitos económico, ambiental y social de la ciudad de San Juan de Pasto. El proyecto busca no solo ser viable desde el punto de vista financiero, sino también contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de la región, generando valor para la comunidad y el entorno.

8.1 Incidencias Económicas

De acuerdo con el análisis económico del proyecto de producción y comercialización de cuadros tejidos en hilorama de Tejemaneje en la ciudad de San Juan de Pasto, se puede evidenciar que este negocio se ajusta muy bien a la creciente demanda de productos artesanales. Las proyecciones para 2026 muestran que cada vez más personas quieren comprar decoraciones únicas que combinan tradición artesanal con cuidado del medio ambiente. Según lo que la gente busca comprar este cambio hace que el proyecto sea muy viable, ya que ofrece cuadros originales a buen precio y ayuda a que la cultura tenga más visibilidad en el entorno de Nariño.

El uso de hilos, madera reciclada y pinturas que no dañan el medio ambiente no solo aprovecha bien los materiales locales, sino que también reduce la basura y apoya a las familias productoras de la región. En términos económicos, el proyecto tiene un buen balance entre lo que entra por ventas y lo que se gasta en producción. Los costos son bajos por el trato con los distribuidores y hay mucha demanda por estos cuadros ya que son los únicos en la región, lo que genera buenas ganancias para los dueños del negocio.

Además, se espera que Tejemaneje ayude a mejorar la economía de Pasto creando empleos directos para tejedoras artesanas e indirectos para proveedores de hilos y madera. Esto impulsará la producción local y servicios relacionados con el comercio artesanal. El proyecto también fortalece la economía de la región al trabajar con los productos de los empaques ecológicos, en

donde se necesitan estas empresas productoras, de esta manera creando una cadena productiva completa en el sur de Colombia.

Según estudios recientes del mercado, el sector de decoración artesanal en Colombia crece constantemente porque más personas viven en ciudades, la clase media tiene más dinero para gastar y todos quieren productos bonitos que también cuiden el medio ambiente. Los cuadros tejidos en hilorama encajan perfectamente en esta tendencia, ya que son decoraciones únicas hechas a mano las cuales se ven muy bien en casas modernas.

8.2 Incidencias Ambientales

La creación de Tejemaneje, dedicada a producir cuadros tejidos en hilorama en San Juan de Pasto, Nariño, es una gran oportunidad para cuidar el medio ambiente local y promover prácticas sostenibles. Este negocio no solo genera ingresos, sino que también puede ayudar mucho a reducir desechos textiles y apoyar la artesanía responsable. Para lograr esto, la empresa debe manejar bien todos los residuos que pueden ir directo a el medio ambiente, siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, específicamente hablando los de producción responsable y cuidado del planeta.

Tejemaneje compra sus hilos directamente de negocios locales en Pasto que venden al por mayor. Esto tiene dos lados: por un lado, evita traer hilos de lugares lejanos y con esto ayuda a que esos negocios locales no desechen sus hilos sobrantes. Por otro lado, hay que organizar bien el transporte desde esos almacenes al taller para no contaminar con los carros. La empresa hará pedidos grandes cada dos semanas en una sola camioneta para reducir viajes extras para reducir la huella de carbono.

El proceso de tejer hilorama en bastidor de madera es naturalmente amigable con el ambiente porque no usa mucha electricidad ni genera aguas negras como lo hacen las grandes fábricas. Sin embargo, hay algunos riesgos: el lijado de los cuadros de madera hace polvo, el cual puede afectar la salud de los empleados, y sobran pedazos de hilo que hay que manejar bien cómo usarlo en otras producciones para no generar tantos residuos.

Para solucionarlo, Tejemaneje hizo contrato de arrendamiento que cuenta en sus instalaciones con extractores de aire, los empleados deben usar máscaras para cuando se lija la madera, y guardará los pedazos de hilo sobrantes para hacer otros productos pequeños como bolsos o llaveros. También usará pinturas amigables con el medio ambiente.

La basura textil es muy importante. Los pedazos de hilo que sobran de cada cuadro se van a usar de dos formas: una parte se reutiliza en el mismo taller y la otra se donará a escuelas de artesanías. El agua más limpia que se usa para lavar los últimos usos de los pinceles y herramientas se vuelve a usar para hacer la limpieza de los pisos al finalizar la jornada. Esto es clave para ayudar al departamento de Nariño cuando se presentan las sequías.

Para ahorrar en consumo de agua. También recogerán agua de lluvia la cual no será de consumo de los empleados, sino exclusiva para la limpieza. Esto ayuda mucho al medio ambiente y ahorra dinero.

El proyecto también trae beneficios extras para la gente de Pasto. colocando de nuevo a la vista el hilorama, una técnica artesanal que casi se pierde, y da trabajo formal a tejedoras, muchas de ellas madres cabeza de familia.

Así, Tejemaneje convertirá el arte del hilorama en un ejemplo de cómo hacer negocio cuidando la naturaleza y la cultura local. San Juan de Pasto se volverá conocido por su artesanía sostenible y responsable.

8.3 Incidencias Sociales

El proyecto de producción y comercialización de cuadros tejidos en hilorama de Tejemaneje en la ciudad de San Juan de Pasto tiene un gran potencial para generar un impacto social positivo y transformador en la comunidad. Primero, uno de los mayores beneficios es la creación de empleo. La empresa se enfocará en dar trabajo a mujeres tejedoras locales, especialmente madres cabeza de familia y jóvenes que necesitan entrar al mundo laboral. Esto ayudará a bajar el desempleo en la región y dará a estas personas ingresos fijos para mejorar su calidad de vida y tener más independencia económica.

Desde el punto de vista cultural, el proyecto cambiará la forma de pensar de la gente en la comunidad, enseñando el valor de la artesanía tradicional y el cuidado del medio ambiente. A través de talleres gratuitos, Tejemaneje mostrará cómo hacer hilorama con hilos comprados en comercio local y por qué es importante cuidar la cultura. Esta educación es clave hoy en día cuando todos hablan de sostenibilidad. Además, al poner cuadros hilorama en bibliotecas y oficinas públicas, el proyecto hará más bonitos estos espacios y los hará más visibles para toda la gente.

Finalmente, Tejemaneje está pensado para crecer desde Pasto hacia otras ciudades del país e incluso al exterior. Con esta estrategia, la empresa no solo será más competitiva, sino que también podrá ofrecer cuadros de muy buena calidad con diseños únicos. Esto la convertirá en un ejemplo en el mercado de decoración artesanal sostenible, atrayendo socios comerciales que beneficiarán a toda la comunidad de Nariño.

Conclusiones

El análisis realizado en este plan de negocios demuestra que Tejemanaje S.A.S es financieramente viable y sostenible para crearla como empresa en la ciudad de San Juan de Pasto la cual se encarga de la producción y comercialización de cuadros con Técnica Hilorama. Utilizando indicadores financieros vitales como VPN que arrojó un resultado positivo, una TIR del 85.74%, la relación de Beneficio-Costo de 2,61 y un periodo de recuperación de 1 años, 2 meses y 26 días, confirman que el proyecto es de gran valor y que sería una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital, lo que lo convierte en una inversión segura y atractiva para los accionistas.

El estudio del mercado evidencia una alta aceptación del producto, ya que según las encuestas existe una disposición de compra del 70,6% con una preferencia de compra marcada en diseños personalizados entre ellos, animales, flores y rostros. Además, se identificó una ausencia directa de comerciantes con la misma técnica hilorama en la ciudad de Pasto, lo que otorga a Tejemanaje una ventaja competitiva significativa. Esta diferenciación también se destaca por la personalización y por el uso de materiales sostenibles, lo que posiciona a la empresa como una propuesta innovadora en el sector artesanal.

El proyecto se enfoca en rescatar y modernizar una técnica artesanal tradicional, fortaleciendo la identidad cultural de Nariño ya que es un departamento que se destaca por sus grandes artesanos, alineándose con el Plan Decenal de Cultura 2020-2030. Así mismo contribuye a la generación de empleo directo e indirecto donde se prioriza a las mujeres artesanas y madres cabeza de familia, lo que impacta de una manera positiva en la economía local y en la calidad de vida de la comunidad pastusa.

Tejemanaje busca desarrollar técnicas que incorporen prácticas responsables mediante el uso de madera reciclada, pinturas biodegradables y empaques ecológicos, lo que hace que reduzca la huella ambiental y promueve el consumo consciente. Estas acciones ayudan a que se cumpla con la normatividad ambiental vigente, y también a que la imagen corporativa de la empresa se vea comprometida con la sostenibilidad.

La integración de canales físicos como talleres, centros comerciales y puntos estratégicos, junto con canales digitales, como Instagram y Facebook, permite que tejemanaje amplíe el alcance del producto y se adapte a las tendencias del mercado. Las estrategias de marketing en redes sociales y alianzas con influencers locales son claves para consolidar la marca y fidelizar los clientes.

Las proyecciones financieras y operativas muestran un crecimiento sostenido en ventas y producción, lo que hace que respalde una demanda creciente y un mercado insatisfecho, esto ayuda a que se abra la posibilidad de expandir el negocio a otras ciudades del departamento y si es posible a mediano plazo explorar oportunidad en mercados nacionales e internacionales, posicionando a Tejemanaje como referente en artesanía contemporánea nariñense.

Recomendaciones

Es crucial para Tejemaneje fortalecer la presencia digital, aunque la mayoría de los clientes prefiere la compra física y más cuando se trata de productos artesanales, invertir en redes sociales y plataformas de e-commerce ayuda a que la empresa sea conocida y así mismo genera mayor visita a los puntos físicos para lograr crear confiabilidad en los clientes. De esta manera, es importante publicar contenido en redes sociales mostrando el proceso artesanal que conlleva crear los productos con la Técnica hilorama, así mismo ofrecer opciones de pago seguro puede aumentar la confianza y abrir nuevos mercados.

También aprovechar las fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, amor y amistad, navidad, etc. Para crear colecciones temáticas con diseños exclusivos y promociones, esto ayuda a incrementar las ventas y del mismo modo posiciona a la marca como creativa y cercana a las emociones del cliente.

Si fuera posible, a mediano plazo tener en cuenta en introducir nuevas líneas de productos complementarias como porta retratos, marcos para espejos, murales, etc, puede ayudar a diversificar la oferta. Además, ofrecer talleres presenciales o virtuales sobre la técnica puede generar ingresos adicionales y fortalecer la conexión con la comunidad.

Una vez consolidada la operación en Pasto, es recomendable buscar nuevos mercados en ciudades cercanas como Ipiales y Tumaco, adaptando los diseños a cada identidad cultural de la región, para posteriormente considerar alianzas con tiendas artesanales en otras ciudades del país.

De igual manera, es fundamental mantener el enfoque sostenible mediante el uso constante de materiales reciclados y biodegradables comunicándolo de manera clara en la estrategia de marketing ya que esto no solo permite cumplir con la normatividad ambiental, sino que también atrae consumidores conscientes que valoran la responsabilidad social.

Por otra parte, resulta clave invertir en la capacitación constante del equipo artesanal y administrativo para fortalecer la técnica, la atención al cliente y el manejo de herramientas digitales, dado que un personal capacitado garantiza la calidad de los productos y una experiencia positiva con el cliente.

Finalmente, se recomienda monitorear de forma periódica los indicadores financieros y de mercado, revisando costos, márgenes y proyecciones con el fin de ajustar precios y estrategias, así como realizar seguimiento a las tendencias del mercado artesanal para mantener la competitividad.

Referencias

Alcaldía Municipal de Pasto. (2020). *Plan Decenal de Cultura del Municipio de Pasto 2020-2030*.

Concejo Municipal de Pasto. <https://www.Pasto.gov.co/>

Autoridad de Licencias Ambientales (ANLA). (2010 de agosto de Julio). Obtenido de

https://www.anla.gov.co/01_anla/permiso-y-autorizacion-recoleccion-llantas-usadas

Alcaldía de Pasto. (2023). *Impuesto de Industria y Comercio (ICA)*. <https://>

<https://www.pasto.gov.co/index.php/estatuto-tributario>

Bacca Urbina Gabriel. (2010). Evaluación de proyectos, sexta edición. McGraw

Hill

BANCOLOMBIA (2024) Economía sectorial - Colombia

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/perspectivas-economicas-2026>

CST,Art 80°. (23 de agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/80.htm

CST,Art,187. (23 de Agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/187.htm

CST,Art,188. (31 de Julio de 2019). Obtenido de

https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo_pr006.pdf

CST,Art.189. (23 de Agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/189.htm

CST,Art.190. (23 de agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/190.htm

CST, Art.192. (31 de Julio de 2019). Obtenido de

https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo_pr006.pdf

CST, Art.57,num. 6°. (31 de agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/57.htm

CST,Art. 114. (31 de agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/114.htm

CST, Art.115. (31 de agosto de 2024). Obtenido de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/115.htm

CST, Art.115. (31 de agosto de 2024). Obtenido de https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/115.htm

CST, Art.120. (31 de agosto de 2024). Obtenido de https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/120.htm

CST, Art.121. (31 de agosto de 2024). Obtenido de https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/121.htm

Consejo municipal de Pasto, (2020) plan decenal de cultura 2020-2030 en el municipio de Pasto <https://concejodePasto.gov.co/wp-content/uploads/2021/01/Acuerdo-034-Plan-D.-Cultura-2020.pdf>

Consumo cultural en Pasto (2010) Cultura y desarrollo <https://culturaydesarrollo.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2023/02/Consumo-Cultural-en-Pasto.pdf>

DIAN. (2015). *Decreto 2242 de 2015.* https://www.dian.gov.co/normatividad/Decretos/Decreto_2242_2015.pdf

DIAN. (2020). *Resolución 000098 de 2020.* https://www.dian.gov.co/normatividad/resoluciones/Res_000098_2020.pdf

DIAN. (2021). *Registro Único Tributario (RUT)*. <https://www.dian.gov.co/impuestos/registro-unico-tributario>

DIAN. (2022). Estatuto Tributario. <https://www.dian.gov.co/normatividad/EstatutoTributario>

DANE (2025) Proyecciones DANE 2025-2030.
<https://saluddecaldas.gov.co/ossaldas/publicaciones/4610/proyecciones-dane-2020-2035/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2024). Undécimo reporte del Sector Cultural, creativo y de saberes.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-XIReporte-dic2024.pdf>

Gabriel Baca Urbina (2013). Evaluación de Proyectos. https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG_.pdf

Guerrero Sánchez, Y (2012) Creative Crafts - manualidades creativas.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/1843/GuerreroYanette2012.pdf.pdf?sequence=5>

Lozano Morales, M (2021) Plan de negocio para la elaboración de cuadros tejidos con la técnica hilarama. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/742df2e1-576a-4da8-869f-a4b2590c79a4/content>

Manrique Sasa, M; Sandino Mahecha, P (2018) Plan de negocio para la elaboración y comercialización de cuadros decorativos.

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/14243/PedroNelsonSandinoMahecha2018.pdf;sequence=2>

Miranda. (2025, 22 de noviembre) ¿Que es la técnica hilorama? Líderes de Miranda.

<https://www.lideresdemirandabbc.com/que-es-la-tecnica-de-hilorama>

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2007). Resolución 1362 de 2007.

<https://www.minambiente.gov.co/resolucion-1362>

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2008). Resolución 909 de 2008.

<https://www.minambiente.gov.co/resolucion-909>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). Decreto 1076 de 2015.

<https://www.minambiente.gov.co/decreto-1076>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2016). Decreto 596 de 2016.

<https://www.minambiente.gov.co/decreto-5>

Camara de comercio, Modelo de constitucion de sociedad limitada (2015)

<https://www.camarahonda.org.co/wp-content/uploads/2015/06/MODELO-CONSTITUCI%C3%93N-S.A.S..pdf>

NEXDU Directorio de empresas y negocios. (2025) Artesanías en Pasto.

<https://www.nexdu.com/co/q/Pasto-nar/artesantias>

Gobernación de Nariño. (s. f.). *Historia*. <https://narino.gov.co/el-departamento/historia/>

Observatorio de Investigación Cultural. (2023). *Consumo cultural en Pasto. Sectores y subsectores en la cadena productiva de la industria cultural*. Alcaldía de Pasto.

<https://observatoriosocial.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2022/08/consumo-cultural-Pasto.-machote.pdf>

Propiedades de un hilorama clásico. (2016). *Revista De La Facultad De Ciencias Exactas, Físicas Y Naturales*, 3(1), 55-62.

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/FCEFYN/article/view/12015>

Revista M&M (2018). Así van las cifras del Mueble y la Madera. *Revista M&M* <http://revista-mm.com/economia-sectorial/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>

Wikipedia. (s. f.). *Nariño (Colombia)*. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o_%28Colombia%29

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Turismo en Colombia: Servicios de turismo*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo>

Sistema de Información Turística de Nariño (SITUR Nariño). (2025). *Información turística y cultural de Tumaco*. Recuperado de <https://situr.narino.gov.co/municipio/tumaco>

Sistema de Información Turística de Nariño (SITUR Nariño). (2025). *El Sistema de Información Turística de Nariño — SITUR Nariño*. Recuperado de <https://situr.narino.gov.co/situr-narino#:~:text=El%20Sistema%20de%20Informaci%C3%B3n%20Tur%C3%ADstica,la%20econom%C3%ADa%20de%20la%20regi%C3%B3n>

UNESCO. (2009). *El Carnaval de Negros y Blancos (Colombia) [Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad]*. Recuperado de <https://ich.unesco.org/es/RL/el-carnaval-de-negros-y-blancos-00287>

Anexos

Anexo 1

Formato de Encuesta

Universidad CESMAG

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Objetivo: Identificar el grado de interés por productos artesanales tejidos con la técnica hilorama que permita determinar su viabilidad en el mercado.

Cordial saludo, la siguiente encuesta se realiza con el fin de recaudar la información necesaria para determinar la viabilidad comercial de la empresa TEJEMANEJE para su distribución de producto artesanales tejidos con la técnica hilorama (hilos tensados entre clavos) en la ciudad de San Juan de Pasto.

Autorizo a la Universidad CESMAG de manera libre y voluntaria el tratamiento de mis datos personales, con la finalidad de, actualizar o reportar información para asuntos relacionados con la actualización del portafolio institucional, acorde con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, Decreto reglamentario 1377 del 2013, así como también lo previsto en el Acuerdo 039 del 14 de octubre del 2014 el cual establece el manual interno que define las políticas de tratamiento de datos personales de la Universidad CESMAG. Entendiendo por tratamiento de datos, la facultad que tendrá la Universidad CESMAG de recolectar, almacenar, utilizar y procesar información, para procesos de actualización del portafolio institucional. Figura 27

1. Edad

- a) 18 a 24 años
- b) 25 a 29 años
- c) 30 a 34 años
- d) 35 a 39 años
- e) 40 a 44 años
- f) Más de 45 años

2. Género.

- a) Hombre.
- b) Mujer.

3. Estrato

- a) 1.
- b) 2.
- c) 3.
- d) 4.
- e) 5.

f) 6.

4. ¿Adquiere productos artesanales?

- a) Si.
- b) No.

¿Qué tamaño de cuadro es de su preferencia?

- a) Cuadro pequeño 20x20.
- b) Cuadro mediano 40x40.
- c) Cuadro grande 70x70.

5. De los siguientes productos artesanales, ¿cuál es de su preferencia?

- d) Enchapado en Tamo.
- e) Tallado en madera.
- f) Repujado en cuero.
- g) Barniz.
- h) Tejido en Hilorama.
- i) Otro.
Cuál _____

6. ¿Con qué frecuencia adquiere productos artesanales?

- a) Una vez al mes.
- b) Una vez al semestre.
- c) Una vez al año.

7. ¿Cuál es su presupuesto para adquirir un producto artesanal?

- a) 100.000 – 200.000
- b) 201.000 – 300.000
- c) 301.000 – 400.000

8. ¿De dónde adquiere productos artesanales?

- a) Centros Comerciales
- b) Centro comercial Bombona
- c) Talleres artesanales.
- d) Aeropuerto.
- e) Terminal de transporte
- f) Lugares turísticos
- g) Otro
Cuál:

9. ¿Con qué intención compra productos artesanales?

- a) Para obsequiar
- b) Decoración de interiores
- c) Otro:
Cuál _____

10. ¿Con qué frecuencia renueva las decoraciones en su hogar?

- a) Semestral.
- b) Anual.
- c) Cada 2 años.
- d) Más de 2 años.

11. ¿Adquiere productos tejidos con la técnica hilorama? (hilos tensados entre clavos de los cuales se plasma una figura de su preferencia)



- a) Sí
- b) No

12. ¿Conoce un producto similar?

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta fue afirmativa, cuál es el producto _____

13. ¿En el momento de comprar un producto artesanal de las siguientes características cuál es la más relevante? Califique 1 si es bajo y 5 si es excelente.

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Tamaño
- d) Buena atención
- e) Otro
Cuál _____

14. ¿Qué tipo de diseños le llamaría más la atención?

- a) Rostros
- b) Animales
- c) Flores
- d) Caricaturas
- e) Anime
- f) Diseños para fechas especiales (Navidad, Día de la madre, San Valentín, etc.)
- g) Otro:
 Cuál _____

15. ¿Acostumbra usted a dar este tipo de regalos en fechas especiales?

- a) Siempre
- b) A menudo
- c) Muy poco
- d) Nunca

16. ¿En qué fecha especial usted regalaría un producto artesanal tejido?

- a) Cumpleaños
- b) Día de la Madre
- c) Día del padre
- d) Día de la mujer
- e) Aniversario
- f) Amor y amistad
- g) Otro
 Cuál _____

17. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un producto artesanal de dimensiones entre 50x60, teniendo en cuenta la dificultad del diseño? pendiente

- a) \$30.000 a \$50.000
- b) \$51.000 a \$70.000
- c) \$71.000 a \$120.000
- d) \$121.000 en adelante

18. ¿Cómo prefiere adquirir productos artesanales?

- a) Forma Virtual
- b) Tienda Física

19. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre estos productos artesanales tejidos con la técnica hilorama?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) WhatsApp
- d) Correo
- e) Mensaje de texto

Muchas gracias por su colaboración.

| | | |
|---|--|------------------------------|
|  <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p> | CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A) | CÓDIGO: AAC-BL-FR-032 |
| | | VERSIÓN: 1 |
| | | FECHA: 09/JUN/2022 |

San Juan de Pasto, 15 de abril de 2026

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto, presentado por (las) autor(as) Sandra Camila Silva Burbano, Yolima Fabiana Morales Portilla y Luisa Fernanda Guerrero Burbano del Programa Académico de Administración de Empresas al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,




GALO MILLER DÍAZ TIMANÁ
12750879
Programa de Administración de Empresas
3183971048
gmdiaz@unicesmag.edu.co

| | | |
|--|---|------------------------------|
|  UNIVERSIDAD CESMAG <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</small> | AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: AAC-BL-FR-031 |
| | | VERSIÓN: 1 |
| | | FECHA: 09/JUN/2022 |

| INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES) | |
|--|---|
| Nombres y apellidos del autor: Sandra Camila Silva Burbano | Documento de identidad: 1.117.521.967 |
| Correo electrónico: camilasilvaburb@gmail.com | Número de contacto: 3137471019 |
| Nombres y apellidos del autor: Yolima Fabiana Morales Portilla | Documento de identidad: 1.004.695.414 |
| Correo electrónico: yfmorales04@gmail.com | Número de contacto: 3137967886 |
| Nombres y apellidos del autor: Luisa Fernanda Guerrero Burbano | Documento de identidad: 1.081.273.527 |
| Correo electrónico: lfguerrero.3527@unicesmag.edu.co | Número de contacto: 3216220357 |
| Nombres y apellidos del asesor: Galo Miller Díaz Timaná | Documento de identidad: 12.750.879 |
| Correo electrónico: gmdiaz@unicesmag.edu.co | Número de contacto: 3183971048 |
| Título del trabajo de grado: Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cuadros tejidos con la técnica hilorama en la ciudad de San Juan de Pasto | |
| Facultad y Programa Académico: Facultad de ciencias administrativas y contables – Administración de empresas | |

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p> | AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: AAC-BL-FR-031 |
| | | VERSIÓN: 1 |
| | | FECHA: 09/JUN/2022 |



- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 15 días del mes de Abril del año 2026

| | |
|---|--|
|  |  |
| Firma del autor | Firma del autor |
| Nombre del autor: Luisa Fernanda Guerrero Burbano | Nombre del autor: Sandra Camila Silva Burbano |
| | |





UNIVERSIDAD
CESMAG
NIT: 800.109.387-7
VIGILADA MINEDUCACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: AAC-BL-FR-031

VERSIÓN: 1

FECHA: 09/JUN/2022

| | |
|---|-------------------|
|  Firma del autor | |
| Nombre del autor: Yolima Fabiana Morales Portilla | Nombre del autor: |
|  Firma del asesor | |
| Nombre del asesor: Galo Miller Díaz Timaná | |